

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование департамента)

38.03.02 «Менеджмент»
(код и наименование направления подготовки, специальности)

«Управление человеческими ресурсами»
(направленность (профиль)/специализация)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Разработка мероприятий по улучшению режима труда и отдыха персонала организации (на примере МУП «Служба заказчика №1»)»

Студент

И.А. Артемова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Л.Л. Кифа

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева

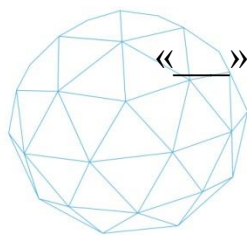
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

« »

_____ 2019 г.

Тольятти 2019



Росдистант

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Артемова Ираида Александровна

Тема работы: «Разработка мероприятий по улучшению режима труда и отдыха персонала организации (на примере МУП «Служба заказчика №1)».

Научный руководитель: Л.Л. Кифа

Цель исследования – разработка мероприятий по улучшению режима труда и отдыха персонала.

Объект исследования – МУП «Служба заказчика № 1», основным видом деятельности, которого является управление эксплуатацией жилищного фонда на территории г. Комсомольска-на-Амуре Хабаровского края.

Предмет исследования – режим труда и отдыха персонала.

Методы исследования – анализ литературных источников, федеральных нормативных правовых актов, локальных документов предприятия; наблюдение, опрос персонала; прогнозирование, статистическая обработка результатов, и другие взаимодополняющие методы исследования: табличный метод представления полученных результатов, метод сравнительного анализа.

Краткие выводы по бакалаврской работе: В работе проведен анализ системы управления персоналом, анализ состояния режима труда и отдыха в МУП «Служба заказчика». На основе проведенного анализа предложены мероприятия по совершенствованию режима отдыха и труда персонала МУП «Служба заказчика». Рассчитан социально-экономический эффект от предложенных мероприятий.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 2.3, 3.1, 3.2 и приложения могут быть использованы специалистами МУП «Служба заказчика».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 45 источников и 6 приложений. Общий объем работы, без приложений, 65 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 10, рисунков – 4.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты организации режима труда и отдыха персонала	7
1.1 Основные понятия и определения режима труда и отдыха	7
1.2 Нормативное сопровождение режима труда и отдыха.....	12
1.3 Организация режима труда и отдыха персонала на предприятии	16
2 Анализ организации режима труда и отдыха персонала МУП «Служба заказчика № 1».....	24
2.1 Организационно-экономическая характеристика МУП «Служба заказчика № 1».....	24
2.2 Анализ системы управления персоналом.....	31
2.3 Анализ состояния режима труда и отдыха в МУП «Служба заказчика № 1».....	37
3 Совершенствование организации режима труда и отдыха персонала МУП «Служба заказчика № 1»	47
3.1 Мероприятия по совершенствованию режима труда и отдыха	47
3.2 Социально-экономическая эффективность мероприятий	53
Заключение	58
Список используемой литературы	61
Приложения	66

Введение

Актуальность исследования. Российская Конституция гарантирует права на справедливые условия труда, право на отдых для всех работающих [21]. Указанные гарантии конкретизированы Трудовым кодексом РФ (далее – ТК РФ) [37] и реализованы подзаконными нормативными правовыми актами, локальными нормативными актами, отраслевыми соглашениями и коллективными договорами.

Развивающиеся предприятия, как один из основных путей повышения производительности экономики и роста уровня благосостояния граждан, реализуют через повышение необходимо активно участвовать в грамотном распределении трудовых функций и обязанностей между работниками, в рациональной расстановке кадров, с учетом производительности труда, в частности, через внутренние резервы производительности, то есть улучшение организации труда работников. При таком подходе им функциональных требований рабочего места и профессиональных возможностей работника, акцентировать внимание на взаимопомощи коллег, отработать схему взаимозаменяемости и решить проблемы автоматизации контроля рабочего времени.

Управление персоналом можно рассматривать, как экономически - организационный механизм подчинения и использования наемного труда в системе хозяйствования, и оно остается одним из важнейших проблем, стоящих перед руководителем и требующих профессиональных знаний основ управления персоналом. В случае если в компании отсутствует четкая стратегия и тактика управления персоналом, то можно предполагать, что используется не весь потенциал работников и их труд можно сделать более продуктивным.

Кроме того, режим труда и отдыха является одним из показателей, характеризующих напряженность трудового процесса, поскольку в процессе трудовой деятельности состояние организма функционально подвергаются изменениям. Поэтому чтоб поддержать работоспособность на оптимальном уровне - основная цель режима труда и отдыха.

Рациональным (оптимальным) режимом труда и отдыха является такой режим, при котором обеспечено сочетание одновременно сохранения здоровья и повышения работоспособности и производительности, создание благоприятных условий для развития человека всесторонне.

Последнее время наблюдается, что интерес работодателей к организации режима труда и отдыха снизился, поскольку данные мероприятия, требуют финансовых вложений, а возросшая потребность в повышении эффективности каждого сотрудника наталкивается на довольно жестко регламентированные государственные нормативные правовые акты в части режима труда и отдыха. Нарушения режима труда и отдыха приводят к переутомлению и выгоранию персонала, ухудшению психологического климата в коллективе. Режим труда и отдыха должен быть гибким. Предприятие должно изучать, обращать внимание и развивать рационализацию режима труда и отдыха в связи с происходящими изменениями как внутри предприятия, так и в общественной жизни в целом.

Также режим труда и отдыха рассматривается как универсальное свойство организации производства, которое позволяет человеку самоопределиться в окружающем мире, включиться в рабочий процесс и осуществлять свою деятельность творчески, взаимодействуя с другими людьми. Важностью и сложностью обозначенных проблем объясняется актуальность темы выпускной квалификационной работы.

Оценивая научную разработанность темы исследования, следует отметить, что проблема организации режима труда и отдыха является одной из многогранных и изучаемых. Среди отечественных ученых и специалистов, неоднократно обращающихся к данной области, отметим: А.А. Стороженко, В.И. Накорякова, Ю.Н. Авдоница, М.В. Васильев, А.А. Бикеев, С.Ю. Головина.

Объект исследования – МУП «Служба заказчика № 1», основным видом деятельности, которого является управление эксплуатацией жилищного фонда на территории г. Комсомольска-на-Амуре Хабаровского края.

Предметом исследования является режим труда и отдыха персонала МУП «Служба заказчика № 1».

Методы исследования – анализ литературных источников, федеральных нормативных правовых актов и актов органов местного самоуправления, локальных документов предприятия; наблюдение, опрос персонала; прогнозирование, статистическая обработка результатов, и другие взаимодополняющие методы исследования: табличный метод представления полученных результатов, метод сравнительного анализа.

Цель работы – на основе анализа режима труда и отдыха в унитарном предприятии разработать мероприятия по улучшению режима труда и отдыха персонала.

Исходя из поставленной цели, были определены следующие основные задачи исследования:

- 1) Изложение теоретических аспектов режима труда и отдыха персонала организации.
- 2) Описание системы управления персоналом МУП «Служба заказчика № 1».
- 3) Анализ актуального состояние режима труда и отдыха персонала МУП «Служба заказчика № 1».
- 4) Разработка рекомендаций по улучшению режима труда и отдыха персонала МУП «Служба заказчика № 1», а также прогноз их социально-экономической эффективности.

Практическая значимость исследования заключается в определении организационных основ режима труда и отдыха, в выявлении проблем в МУП «Служба заказчика № 1», а также в оптимизации режима работы и отдыха его персонала специалистами предприятия, являющегося объектом исследования.

Структура и объем работы ВКР. Настоящая работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы из 45 источников и 6 приложений. Общий объем работы, без приложений, 65 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 10, рисунков - 4.

1 Теоретические аспекты организации режима труда и отдыха персонала

1.1 Основные понятия и определения режима труда и отдыха

В истории российского урегулирования рабочего времени законодательство не ограничивало рабочее время до конца девятнадцатого столетия. Оно составляло от 14 до 16 часов в сутки. Одним из первых требований рабочего движения было ограничение законом рабочего времени. Под напором такого движения в 1897 году был принят закон для женщин и детей без возрастного ограничения (до 10 часов). Общее ограничение рабочего дня - до 11,5 часов. При этом новый закон не ограничивал никаким образом сверхурочные работы, чем сводилось на нет ограничение рабочего дня. Декретом 1917 года введен в России рабочий день продолжительностью 8 часов, что соответствовало требованиям международного рабочего движения.

Организация рабочего времени включает факторы, определяющие условия труда: социально-психологические, психофизиологические, санитарно-гигиенические, эстетические, режим труда и отдыха.

Рассматривая сущность режима труда и отдыха, следует отметить, что слово «режим» происходит от французского слова «regime» – порядок. В деловой культуре понятие «режим» употребляется в следующих значениях: власть, строй, порядок, распорядок, работа, производительность, нагрузка.

Определение понятия «режим» включает такие формулировки как: «государственный строй, метод управления», «установленный распорядок жизни (работы, питания, отдыха, сна)», «совокупность правил, мероприятий, норм для достижения какой-либо цели» (например, режим безопасности), «условия работы, деятельности, существования чего-либо» [33].

В соответствии со словарем экономических терминов, термин «труд» означает осознанную, энергозатратную, общепризнанную целесообразную деятельность человека, людей, требующую приложения усилий, осуществле-

ния работы. Это один из четырех основных факторов производства [6].

Трудовой кодекс РФ не дает определение термину «режим труда и отдыха», но дает общее определение термина «режима рабочего времени». «Это время, в течение которого работник в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка организации и условиями трудового и коллективного договоров должен исполнять трудовые обязанности, а также иные периоды времени, которые в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами относятся к рабочему времени» (статья 91 ТК РФ) [37].

В энциклопедическом словаре «Психология труда, управления, инженерная психология и эргономика» дано следующее определение понятию «режим труда и отдыха»: «это чередование периодов работы и перерывов, устанавливаемое на основе анализа работоспособности с целью обеспечения высокой производительности труда и сохранения здоровья работников» [11].

Согласно другому определению, «это распорядок, установленный в организации, который определяет последовательность времени работы и перерыв на отдых на протяжении всего рабочего времени» [43].

В Методических рекомендациях «Состояние здоровья работающих в связи с состоянием производственной среды. Профилактика стрессового состояния работников при различных видах профессиональной деятельности» «режим труда и отдыха» определен как «соотношение и содержание периодов работы и отдыха, при которых высокая производительность труда сочетается с высокой устойчивой работоспособностью человека без признаков чрезмерного утомления и напряжения в течение длительного времени» [24].

Анализ приведенных определений позволяет констатировать, что принципиальных отличий в научных определениях режима труда и отдыха нет, имеются лишь некоторые отличия в отдельных деталях; определения не могут не учитывать социальные, физиологические и психологические аспекты.

В правовом регулировании режима труда и отдыха и его применении на производстве используются такие понятия как «рабочее время», «время отдыха», «отпуск», «продолжительность рабочей недели, дня, смены», «вре-

мя перерывов на работе», «годовой фонд рабочего времени», «ненормированный рабочий день» и другие понятия.

В учебниках по трудовому праву отмечается, что «в экономической точке зрения рабочее время состоит из составляющих двух частей» [16]:

- 1) время производительных работ;
- 2) время перерывов в работе (то есть таких как, потеря рабочего времени из-за производственных неполадок, от которых зависят от самого работника).

Схематично представления о рабочем времени видны на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 - Общая классификация рабочего времени

Согласно с юридическим аспектом, режим труда и отдыха включает рабочее время и время отдыха, выступающих как два различных института

трудового права. При этом в содержание «института рабочего времени» включены три группы норм, регламентирующих: продолжительность (виды) рабочего времени, режим рабочего времени и учет рабочего времени [4].

Ю.П. Орловский выделяет две величины рабочего времени: количество отработанного времени (экстенсивная величина меры труда) и количество отработанной продукции (интенсивная величина) [17].

Кроме того, в рабочее время включаются периоды для выполнения основных и подготовительно-заключительных мероприятий [1]. Они включают: «подготовку рабочего места, получение задания, наряда на сдельную работу, получение у ответственного лица и подготовка материалов, инструментов, ознакомление с технической и иной документацией, уборку рабочего места, сдачу продукции, результата работы, обработанной документации, и т.п. На определенных организациях таковые предусмотрены технологией и организацией труда. Однако в рабочее время не включается время, затрачиваемое на дорогу от проходных до рабочего места, переодевание в унифицированную форму и умывание перед началом и после окончания рабочего дня, посещение гигиенической комнаты, обеденный перерыв» [41].

Важно отметить функции рабочего времени. С. Ю. Головина выделяет следующие функции [9]: охранительная (восстановление трудовых способностей работников); производственная (обеспечение производительности труда); гарантийная (законодательное установление максимального продолжения рабочего времени, соблюдение являются обязательными для всех работодателей).

«Рабочее время» и «время отдыха» – являются взаимосвязанными правовыми категориями. Эти категории используются не только в юридической науке, но и в экономике, социологии, психологии, и в других отраслях знаний. Каждая из данных наук изучает определенные понятия рабочего времени.

Время на восстановление работоспособности - это время для отдыха. Нормы рабочего времени тесно связаны с нормами времени отдыха, поскольку от продолжительности рабочего времени зависит в последующем, какое количество останется свободного времени работника, используемого

для отдыха, удовлетворения его культурных и иных потребностей. Кроме того, время отдыха влияет на общий уровень жизни работников.

Право на отдых является неотъемлемым правом и относится к естественным правам человека, закрепленным в основном законе государства. В свою очередь ТК РФ выделяет право на отдых как один из принципов правового регулирования трудовых отношений и непосредственно связанных с ними основных прав работника. Раздел 5 Трудового Кодекса Российской Федерации предусматривает реализацию, конкретных условий для надлежащего использования работниками полагающегося им времени отдыха.

Схематично представления о времени отдыха видны на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 - Общая классификация времени отдыха

Статья 106 ТК РФ определяет время отдыха следующим образом: «это время, в течение которого работник свободен от исполнения трудовых обязанностей и которое он может использовать по своему усмотрению» [37].

К его видам относятся: перерывы, которые делаются в течение дня или смены; отдых ежедневный или междусменный; дни праздничные нерабочие; выходные дни, непрерывный еженедельный отдых; отпуска.

Для всех видов времени отдыха свойственно то, что работники освобождены от исполнения трудовых обязанностей, и отдых не включается в рабочее время. Одновременно работник обладает следующими гарантиями: сохраняется место работы, в трудовой стаж включается время работы. Порядок их использования работниками законодательно не закреплён, следовательно, время отдыха работник использует по своему усмотрению это - удовлетворить свои личные потребности, интересы, восстановить затраченные силы.

Далее рассмотрим правовое и документационное обеспечение управления персоналом в части организации «режима труда и отдыха».

1.2 Нормативное сопровождение режима труда и отдыха

Практически во всех странах мира законодательно регламентированы не только продолжительность рабочего дня, но и количество рабочих дней в году, выходные и праздничные дни, оплачиваемый ежегодный отпуск.

Согласно ст. 17 Федерального закона от 06.10.2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» [38], Федеральному закону от 14.11.2002 г. № 161-ФЗ «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях» муниципальное унитарное предприятие (далее - МУП) - коммерческая организация, не наделённая правом собственности на закреплённое за ней имущество [39].

МУП являются коммерческими организациями и регулируют вопросы режима труда и отдыха, организованного в них, на общих основаниях. В их нормативном регулировании режима труда и отдыха можно выделить два

уровня: внешний, т.е. устанавливаемые вне предприятия и внутренние, устанавливаемые внутри предприятия.

К внешнему уровню регулирования относятся:

1) Международные акты. Например, Конвенции Международной организации труда № 47 «О сокращении рабочего времени до сорока часов в неделю» (1935 г.) [19] и № 171 «О ночном труде» (1990 г.) [18]; Рекомендация № 116 «О сокращении продолжительности рабочего времени» (1962 г.) [35].

2) Конституция РФ (ч. 5 ст. 37);

3) Трудовой кодекс РФ (Раздел IV и V);

4) Федеральные законы;

5) нормативные правовые акты федеральных органов;

6) Законы субъектов Российской Федерации и иные нормативные правовые акты органов исполнительной власти;

7) акты органов местного самоуправления.

Законодательное регулирование рабочего времени включает регламентацию продолжительности рабочего времени, его виды, особенности продолжительности рабочего времени накануне нерабочих праздничных дней и выходных дней. В Приложении А наглядно представлены категории граждан и их законодательно сокращенное рабочее время: в зависимости от состояния физического здоровья, возраста работника и трудовой функции работника.

Регулируя рабочее время, законодатель придерживается к основным критериям, выработанным в процессе развития трудового законодательства, определенных и поддержанных международными правовыми актами [1]. Пристальное внимание, как и ранее, уделяется таким вопросам как, регулируемого рабочего времени, отдельно нуждающихся в дополнительной защите работников, таких как несовершеннолетние, женщины, субъекты, труд которых не должен равняться общим меркам (работающие в опасных или вредных условиях труда, на ночных работах и т.п.).

В области рабочего времени предприятия имеют широкие возможности для оптимизации его использования и улучшения условий труда своих ра-

ботников путем договорного регулирования трудовых отношений, что дает работникам возможность совмещать семейную жизнь и трудовую деятельность, учитывая свои индивидуальные особенности.

У конкретных работодателей наглядным результатом регламентирования внутренних трудовых и связанных с ними иных отношений является кадровая документация. Как отмечает В.М. Маслова, она «является совокупностью форм (документов), отражающих наличие и движение персонала» [23]. При этом внутренние акты, именуемые локальными актами, можно поделить на группы:

1) Обязательные. К ним относятся: правила внутреннего трудового распорядка, штатное расписание, положение о защите персональных данных, график отпусков, положение об оплате и премировании, график сменности, трудовой договор.

2) Рекомендуемые. К ним относятся: коллективный договор, должностные инструкции, положения о подразделениях, положение комиссии по трудовым спорам.

3) Иные, в зависимости от специфики организации (по мере необходимости). Например, график сменности, перечень должностей работников, с ненормированным рабочим днем.

А.А. Стороженко акцентирует внимание, что локальные нормативные акты являются формой закрепления гарантий, льгот, компенсаций [36]. Этот способ договорного регулирования детализирует положения законодательства применительно к условиям труда работников, а также повышает уровень трудовых прав работников с учетом возможностей работодателя.

Включающие в себя правила внутреннего трудового распорядка, является локальным нормативным актом, регулирующей взаимоотношения между работниками и работодателями, в части режима труда и отдыха, а также их использования включает следующие положения: начало и окончание рабочего дня, учет рабочего времени, нормирование рабочего времени, сверхурочные работы, запрещенную деятельность в рабочее время.

Табель учета рабочего времени оформляется в специальной унифицированной форме № Т-13, он применяется для учета времени, фактически отработанного и (или) неотработанного каждым работником предприятия, для осуществления контроля за: соблюдением установленного режима рабочего времени, а также для составления отчетности статистики по труду [32]. В таблице учитываются затраты рабочего времени таким методом как, сплошная регистрация работников явок и неявок на работу или методом регистрации только отклонений (неявок, опозданий, сверхурочных часов, и др.).

График отпусков определяет очередность предоставления оплачиваемых отпусков и является сводным документом, он содержит информацию о ежегодных оплачиваемых отпусках, о распределении по месяцам календарного года. При его составлении по возможности должны учитываться пожелания работников предприятия, т.к. необходимо справедливое чередование между работниками предоставление отпуска в летнее время.

В МУП «Служба заказчика № 1» разработаны и действуют следующие нормативные документы в сфере регулирования режима труда и отдыха: коллективный договор, штатное расписание, правила внутреннего трудового распорядка, табель учета использования рабочего времени, график отпусков, должностные инструкции, положения о структурном подразделении, перечень должностей работников с ненормированным рабочим днем.

Важным внешним документом является Постановление администрации г. Комсомольска-на-Амуре от 27.04.2016 г. № 1159-па «О Порядке предоставления ежегодного дополнительного оплачиваемого отпуска работникам с ненормированным рабочим днем в муниципальных учреждениях муниципального образования городского округа Город Комсомольск-на-Амуре» [31].

Как известно, в России довольно обширная территория расположена в суровых климатических условиях, в которых сложно жить, и тем более работать. Добровольцев, желающих работать в районах Крайнего Севера и в других местностях, приравненных к ним, немного. В СССР была разработана система дополнительных материальных и нематериальных поощрений, кото-

рые полагаются гражданам, живущим и работающим в таких районах, которая применяется и сейчас (северные надбавки и районный коэффициент, оплачиваемый проезд к месту отдыха и обратно раз в два года и др.).

В связи с вышеуказанным, в МУП «Служба заказчика № 1» отдельного внимания заслуживает нормативное регулирование гарантий и компенсаций работникам в связи с проживанием и работой в экстремально природно-климатических условиях Севера. Подробнее этот вопрос рассматривается в подразделе 2.3 работы.

1.3 Организация режима труда и отдыха персонала на предприятии

Различают несколько классификаций видов режима труда и отдыха.

В.И. Накарякова подчеркивает, что «за последнее десятилетие разработаны и рекомендованы более десяти типовых режимов труда и отдыха на основе психофизиологических исследований» [28].

Выделяют стандартные и нестандартные режимы работы и отдыха.

Схематично представления о режимах труда видны на рисунке 1.3.

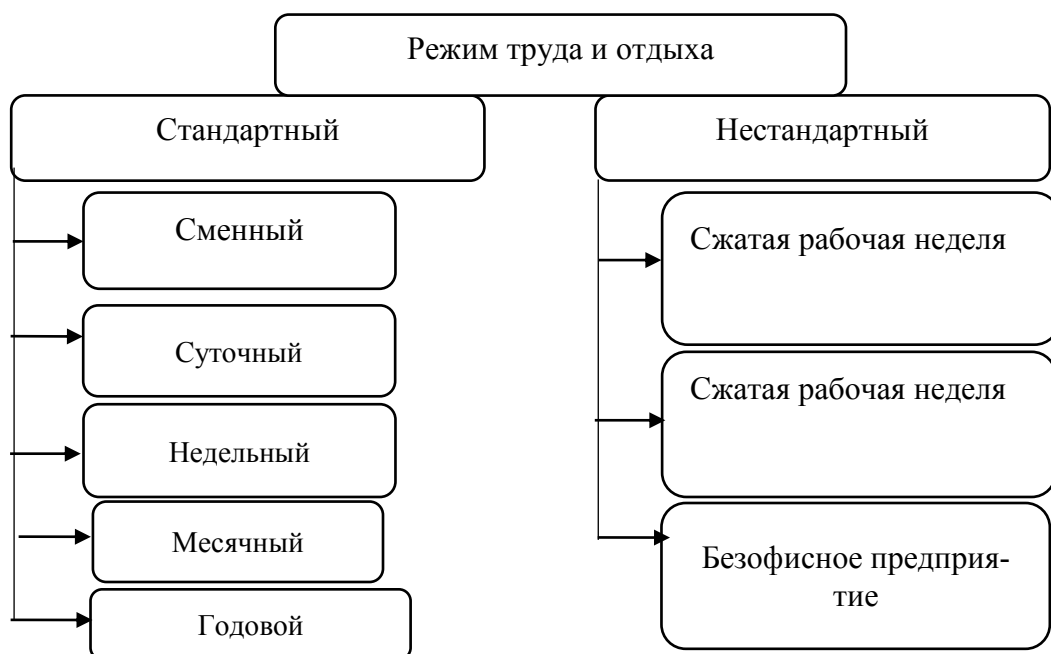


Рисунок 1.3 - Виды режима труда

Нестандартные режимы, как полного, так и неполного рабочего времени, заключаются в разнообразном сочетании времени отдыха и рабочих часов у сотрудника или деление рабочего времени между несколькими лицами [5]. Формы организации работы в таком случае могут быть следующими: временная работа, работа по вызовам, сезонная, надомная, по совместительству и т.д. Они дают работодателям и работникам возможность выбрать наиболее приемлемый в конкретных условиях вариант трудовых отношений, в том числе сохранить наиболее опытных и квалифицированных работников. Есть возможность работнику объединить занятость работой с исполнением домашних обязанностей, общественной жизнью, с состоянием здоровья. Таким образом, имеет место не только приспособление к режимам рабочего времени и к производственным процессам, но и использование режимов для удовлетворения социальных потребностей и решение проблем занятости.

Распространение нестандартного режима работы и отдыха также связано с сокращением сферы материального производства и роста сферы услуг [27]. Такие режимы имеют социальную направленность и определяются потребностями, прежде всего работников. В некоторой степени заинтересованность в них есть и у предпринимателей, поэтому возможность найти оптимальный вариант труда есть для каждой из сторон.

В качестве примеров нестандартных режимов приведем такие, как:

- 1) сжатая рабочая неделя (нормативная продолжительность рабочего времени распределяется при увеличении продолжительности рабочего дня до 10-12 часов, то сокращается число рабочих дней в неделю);
- 2) гибкое рабочее время (рабочий день делится на время это обязательное присутствие и два периода гибкого времени (полтора-два часа) в начале рабочего дня и в конце рабочего дня, когда работник может приходить и приступать к работе и уходить с нее по своему усмотрению).
- 3) безофисное предприятие (виртуальное, электронное). Когда работник не приходит в офис, а работает там, где он может – такие как агенты по продажам – взаимосвязанные с клиентами, снабженцы – с поставщиками,

программисты и бухгалтеры – в домашних условиях.

О введении новых форм организации труда говорит Т.А. Черных [42], «предлагая чередование рабочих мест для снижения монотонности работы; изменения темпов работы за счет самостоятельного установления темпа самими работниками; самостоятельного чередования режима труда и отдыха в ходе рабочей смены».

В настоящее время значительная часть работников предпочла бы работу по индивидуальному режиму, однако предприятие не всегда идет навстречу в силу требований технологического процесса [45].

Поскольку объектом исследования является муниципальное унитарное предприятие, поэтому большее внимание уделим стандартному режиму работы, который предполагает постоянную работу на одном рабочем месте с перемещением по офису в течение полного рабочего дня.

Рассмотрим различные вариации данного режима.

Вначале отметим, что нормализованное рабочее время является общим правилом и применяется, если работа выполняется в обычных условиях труда и лица ее выполняющие, не нуждаются в специальных мерах охраны труда; они распространяется на работников как физического, так и умственного труда; в одинаковой степени относится как к постоянным, так и к временным, работникам работающих сезонно, к работникам, принятым на временную работу, где выполняются определенные работы (ст. 58, 59 ТК РФ) и др.

В целом обычный режим работы заключается в том, что работник работает в строго определенное время. Например, с понедельника по пятницу, с 09.00 утра до 18.00 вечера с перерывом на обед с 13.00 до 14.00. Он работает каждый день, каждый месяц и весь год в одном и том же режиме. У работодателя отсутствует технологическая и производственная необходимость выполнения своих задач за нормальными временными рамками, либо нет необходимости вести суммарный учет времени своего персонала.

В соответствии с Порядком, утвержденным Приказом Минздравсоцразвития РФ от 13 августа 2009 г. № 588 н – «норма рабочего вре-

мени исчисляется по расчетному графику пятидневной рабочей недели с двумя выходными днями в субботу и воскресенье исходя из продолжительности ежедневной работы (смены): при 40-часовой рабочей неделе - 8 часов; при продолжительности рабочей недели менее 40 часов - количество часов, получаемое в результате деления установленной продолжительности рабочей недели, на пять дней» [34].

Поскольку ТК РФ не установил продолжительность рабочего времени для рабочих дней при 6-дневной рабочей неделе, то на практике работодатели устанавливают пять дней по семь часов и один день по пять, то есть сорок часов в неделю.

Существуют особенности уменьшения нормальной продолжительности рабочего дня, смены, непосредственно предыдущего, нерабочему праздничному дню; особенности переноса выходного дня при его совпадении с нерабочим праздничным днем; особенности труда в ночное время, выходные и праздничные дни, сверх установленной продолжительности рабочего времени.

Среди стандартных режимов труда и отдыха, во-первых, выделяют три режима это - суточный, недельный и годовой. Для оценки наиболее эффективного применения режимов используются различные критерии: психофизиологические, социальные и экономические. Только применение совместно всех трех групп даст правильную и полную оценку.

Суточный режим определяет соответствие времени работы, активного и пассивного отдыха и их распределение в течение суток. Он обеспечивает к окончанию рабочего дня сохранение компенсированной работоспособности.

Недельный режим труда и отдыха четко показывает порядок чередования смен, длительность смены, еженедельного отдыха. Он обеспечивает снятие таких явлений как утомление к началу нового недельного цикла.

Годовой режим труда и отдыха предполагает соблюдение требований распределения рабочих и нерабочих дней в течение года. Этот режим обязан обеспечивать полное выполнение трудовой деятельности, а также сохранение здоровья в течение последующих годов. Выделяют понятие календарного,

номинального и эффективного фонда рабочего времени. Его расчет необходим для разработки сменного графика, определения производительности труда, анализа оптимальной численности штата и начисления заработной платы. Решение об объеме годового фонда рабочего времени на каждый год принимается Правительством РФ в виде производственного календаря.

Во-вторых, выделяют внутрисменный режим труда. Сменность определяется на основании документации, регламентированной распорядком труда на данном предприятии или организации. Нерегулярная сменность работы в ночное время у таких специальностей как медсестры, врачи и др. характеризуется как самый высокий класс работы.

Неполное рабочее время – третий вид рабочего времени. Его законодательного определения нет, однако исходя из практики его применения и Конвенции МОТ от 24 июня 1994 г. № 175 «О работе на условиях неполного рабочего времени», им считается «рабочее время, продолжительностью которого меньше, чем нормальная продолжительность рабочего времени» (письмо Роструда от 08 июня 2007 г. № 1619-6).

Этот вид рабочего времени устанавливается по соглашению сторон между работником и работодателем как при приеме на работу, так и впоследствии (ст. 93 ТК РФ): «неполный рабочий день, смена или неполная рабочая неделя, в том числе с разделением рабочего дня на части».

Неполное рабочее время устанавливается без ограничения срока, так и на любой срок, согласованный двумя сторонами трудового договора. Согласно письму Роструда от 20 мая 2011 г. № 1375-6-1 «законодательство не содержит требований о его минимальной или максимальной продолжительности». Оно устанавливается по согласованию с работником, срок должен быть удобным для работника: это период обстоятельств, являющихся основанием для обязательного установления неполного рабочего времени; режимы рабочего времени и времени отдыха.

Работодатель по законодательству обязан устанавливать неполное рабочее время по заявлению стороны:

- одного из родителей, опекуна;
- попечителя, имеющего ребенка в возрасте до четырнадцати лет (ребенка-инвалида в возрасте до восемнадцати лет);
- беременной женщины;
- лица, осуществляющего уход за больным членом семьи в соответствии с выданным медицинским заключением.

Кроме того, продолжительность ежегодного отпуска не влечет уменьшения неполного рабочего времени, время работы засчитывается как полное рабочее время в трудовой стаж; на общих основаниях начисляются премии за выполненную работу; в соответствии с законодательством предоставляются выходные и праздничные дни. Оплата при данном случае производится в зависимости от выработанного времени или пропорционально отработанному времени. Одним из существенных условий трудового договора является неполное рабочее время, поэтому необходимо заключить дополнительное соглашение к трудовому договору.

Как уже отмечалось, законодатель предоставляет право работодателю и работнику самим определять принципы регулирования рабочего времени, Вопросы включения специальных перерывов в рабочее время должны решаться ими самостоятельно с последующим внесением в правила внутреннего трудового распорядка. Например, единое время для кратковременного отдыха, включаемое в рабочее время: два 10-минутных перерыва.

Специальные перерывы могут быть пассивными или активными. Например, перерыв для производственной гимнастики для работников, которые в силу специфики их труда нуждаются в проведении специального комплекса гимнастических упражнений и активном отдыхе [1].

В соответствии со ст. 258 ТК РФ «в рабочее время включаются дополнительные перерывы для кормления ребенка (детей), предоставляемые работающим женщинам, имеющим детей в возрасте до полутора лет, не реже чем через каждые три часа непрерывной работы продолжительностью не менее 30 минут каждый. Перерывы для кормления детей включаются в рабочее

время и подлежат оплате в размере среднего заработка».

Внимание должно быть уделено и такой разновидности режима рабочего времени, как ненормированный рабочий день. Этот режим работы является особым, когда работодатель распорядился привлечь отдельных работников к выполнению своих трудовых функций после нормальной продолжительности рабочего времени. Составляется должностной перечень работников с таким рабочим днем с описанием в коллективном договоре, а также в соглашениях или правилах внутреннего трудового распорядка организации.

Трудовое законодательство обозначает ненормированный рабочий день как особый порядок распределения рабочего времени в пределах рабочего дня и (или) рабочей недели, а не как удлиненный рабочий день по сравнению с общеустановленным днем. Специфика ненормированного рабочего дня заключается в том, что работник подчинен общему режиму работы организации, но в то же время он задерживается на работе для выполнения трудовых функций сверх установленной продолжительности рабочего дня (смены), или является на работу до начала работы (смены). Но при этом обязать работника выполнять другие виды работ нельзя, не предусмотренные трудовым договором. Однако такое привлечение к работе не может быть систематическим.

К тому же, работодатель не обязан получать согласия на привлечение работников к работе сверх установленного рабочего времени ни от работника, ни от представляющего органа работника, т.к. эти права работодателя уже предусмотрены договором. Работник не имеет право отказаться от выполнения таких работ. Иначе имеет место грубое нарушение трудовой дисциплины.

С 1928 года применяется ненормированный день для следующих категорий работников: административный, управленческий, технический и хозяйственный персонал, работники, труд которых не учитывается во времени; работники, которые распределяют время по своему усмотрению; работники, рабочее время, которых по характеру работы дробится на части неопределенной длительности.

Следующие категории работников не вправе привлекаться к работе на

условиях ненормированного рабочего дня: работники с сокращенной продолжительностью рабочего времени (ст. 92, 94 ТК РФ); работники, которых в силу закона запрещено привлекать к сверхурочной работе (ч. 5 ст. 99 ТК РФ).

Подводя итог, отметим, что «режим труда и отдыха» – это соотношение и содержание периодов работы и перерывов на отдых на протяжении смены, недели, месяца, года, при котором высокая производительность труда сочетается с высокой устойчивой работоспособностью человека без признаков чрезмерного утомления и напряжения в течение длительного времени. Основой для юридического закрепления рабочих вопросов предприятия, в том числе режима труда и отдыха являются внешние нормативные акты и внутренние локальные акты предприятия. Внешние акты – Конституция РФ, Трудовой кодекс РФ, международные акты. Во внутренних локальных актах прописываются положения законов с учетом специфики предприятия, они не содержат условия, снижающие уровень прав и гарантий работников, установленных трудовым законодательством. В них определяется нормальная продолжительность рабочего времени (недели, дня) и время отдыха (перерывы в течение дня и отпуска). Современному производству присуща тенденция к индивидуализации и персонализации режима труда. Законом ограничивается продолжительность рабочего времени для молодежи, женщин, инвалидов, отдельных категорий работников. Правила внутреннего трудового распорядка и трудовые договоры при установлении режима труда и отдыха учитывают в большей мере требования производства, специфику должностных обязанностей сотрудников, семейное положение. Государство устанавливает оплачиваемые отпуска для всех категорий работников, где минимальная продолжительность, а предприятия вправе предоставлять дополнительные оплачиваемые и неоплачиваемые отпуска.

2 Анализ организации режима труда и отдыха персонала МУП «Служба заказчика № 1»

2.1 Организационно-экономическая характеристика МУП «Служба заказчика № 1»

Муниципальное унитарное предприятие «Служба заказчика № 1» (далее – МУП «Служба заказчика № 1») более 14 лет на рынке жилищно-коммунальных услуг в городе Комсомольск-на-Амуре Хабаровского края.

Жилищное коммунальное хозяйство (далее - ЖКХ) самая крупная отрасль городского хозяйства. Его главной характеристикой является обеспечение выполнения условий по содержанию и ремонту жилищного фонда. В городе 18 муниципальных унитарных предприятий, из них в сфере жилищно-коммунального хозяйства осуществляют деятельность 8 предприятий: МУП «СККО», МУП «ЕРКЦ», МУП «Теплоцентраль», МУП «Служба заказчика № 1», МУП «САХ», МУП «ППТС», МУП «ПЭС», МУП «Горводоканал». По результатам проведенных отраслевых балансовых комиссий оценка финансовых результатов деятельности муниципальных унитарных предприятий удовлетворительная [14].

Назначение данной отрасли городского хозяйства состоит в осуществлении мероприятий по обеспечению сохранности жилищного фонда, активному проведению работ по его реконструкции, повышению качества ремонта многоквартирных жилых домов. Состояние ЖКХ города Комсомольска-на-Амуре напрямую связано с историей развития города. Основная масса жилищного фонда была построена в 60-70-х годах. В конце 90-х городское строительство практически прекратилось. С момента начала застройки городских площадей прошло более 80 лет, жилищный фонд города физически и морально устаревает, повышается процент износа домов, увеличивается жилищный фонд, не пригодный для проживания (ветхий и аварийный).

Важно отметить, что большое влияние на формирование отрасли ЖКХ

города оказывают природно-климатические условия, при которых среднегодовая температура воздуха равна минус 0,7 С, среднемесячная температура самого холодного месяца (январь): минус 24,9 С, самого теплого (июль): плюс 25,7 С. Город расположен на равнинной, местами заболоченной местности. Также имеется внушительная глубина промерзания грунта (около 3,2 м) и отсутствие естественных уклонов рельефа города.

Основными задачами предприятий, осуществляющих эксплуатацию и ремонт жилищного фонда, являются:

- 1) Охрана жизни и здоровья граждан, имущества физических и юридических лиц, государственного или муниципального имущества, защиты окружающей среды;
- 2) Обеспечение сохранности, повышение уровня обслуживания жилищного фонда, всех форм собственности;
- 3) Реализация единых требований к содержанию и ремонту жилищного фонда.

Во втором полугодии 2018 года МУП «Служба заказчика № 1» заняла 9 место в рейтинге управляющих организаций, осуществляющих управление многоквартирными домами на территории муниципального образования городской округ «Город Комсомольска-на-Амуре» на основании анализа представленных сведений и по итогам деятельности управляющих организаций. Количество баллов составило 628, в отличие от управляющей компании «Группа компаний ООО «Амурлифт»», которая имеет 1 900 баллов.

Жилищный фонд на обслуживании у МУП «Служба заказчика № 1» составляет 150 домов, площадь обслуживания 100,4 тысяч кв. м. По состоянию на 01 января 2015 года она обслуживала 176 домов, площадью 175,4 тысяч кв. м.

Предприятие зарегистрировано 16 августа 2004 года, регистратор - Инспекция Министерства Российской Федерации по налогам и сборам по городу Комсомольску-на-Амуре. Юридический адрес и фактическое нахождение: 681000, г. Комсомольск-на-Амуре, ул. Севастопольская, д. 24. МУП «Служба заказчика № 1» является муниципальным образованием, учредите-

лем в лице Администрации города, собственником имущества – муниципальное образование в лице уполномоченного органа - Комитета по управлению имуществом, который находится в подчинении Администрации Центрального округа г. Комсомольска-на-Амуре. Организационно-правовая форма - унитарное предприятие, основанное на праве хозяйственного ведения. Тип собственности - муниципальная собственность.

В соответствии с Уставом МУП «Служба заказчика № 1» создано на основании распоряжения администрации города Комсомольска-на-Амуре «О реорганизации муниципального унитарного предприятия «Производственный жилищный ремонтно-эксплуатационный трест № 1» от 30.06.2004 года № 1239-ра, в форме выделения предприятия из состава юридического лица МУП «ПЖРЭТ № 1». Организация создана для решения социальных задач, удовлетворения общественных потребностей в результате его деятельности.

С момента образования предприятия в его состав были включены такие предприятия жилищно-коммунального хозяйства в ходе их реорганизации или ликвидации, как МУП «Служба заказчика № 3» (06 августа 2009 года), МУП «Служба заказчика Ленинского округа» (10 февраля 2011 года), МУП «Производственный жилищный ремонтно-эксплуатационный трест № 1» (30 января 2013 года). Кроме того, 14 апреля 2009 года из состава предприятия было выделено МУП «Расчетно-кассовый центр г. Комсомольска-на-Амуре», которое осуществляет деятельность по сбору платежей граждан за жилищно-коммунальные услуги и другие сопутствующие услуги.

Нормативную правовую основу деятельности МУП «Служба заказчика № 1» составляют: Конституция РФ [21], Трудовой кодекс РФ [37], Жилищный кодекс РФ [12], Федеральный закон от 14.11.2002 № 161-ФЗ «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях» [39] и другие федеральные законы; законы Хабаровского края; Постановления и Распоряжения главы администрации городского округа «Город Комсомольска-на-Амуре». Например, постановление администрации города Комсомольска-на-Амуре от 12.07.2017 года № 1791-па «Об утверждении Положения «Об управлении

муниципальными унитарными предприятиями муниципального образования городского округа Город Комсомольск-на-Амуре» [30]. Также в своей деятельности оно руководствуется Уставом, Коллективным договором, Правилами внутреннего трудового распорядка, Положением об отделах, Положением об оплате труда, Положением о премировании.

В соответствии с Уставом МУП «Служба заказчика № 1» является коммерческой организацией, не наделенной правом собственности на имущество, закрепленного за ней на праве хозяйственного ведения. Оно от своего имени приобретает имущественные права и личные неимущественные права, несет обязанности, выступает истцом и ответчиком в судах общей юрисдикции и в арбитражном суде. Оно несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом в пределах уставного фонда, не несет ответственность по обязательствам собственника его имущества.

Основным видом деятельности МУП «Служба заказчика №1» является управление эксплуатацией жилого фонда за вознаграждение или на договорной основе. Кроме того, оно осуществляет другие виды деятельности (ОКВЭД): прочее денежное посредничество; деятельность агентств недвижимости за вознаграждение или на договорной основе; управление недвижимым имуществом за вознаграждение или на договорной основе; управление эксплуатацией нежилого фонда за вознаграждение или на договорной основе; деятельность в области права; деятельность рекламных агентств.

Кроме того, без ущерба основному виду деятельности на договорной основе оно осуществляет:

- регистрацию и учет владельцев и пользователей жилыми и нежилыми помещениями, находящимися в собственности и в аренде;
- управление и содержание жилого и не жилого фонда товариществ, собственников жилья, жилищно-строительных кооперативов, других объединений собственников жилья в жилищной сфере, предприятий и организаций различных форм собственности – балансодержателей жилищного фонда и иных объектов недвижимости;

- оказание платных услуг населению и арендаторам нежилых помещений путем подбора подрядных организаций для производства работ, не предусмотренных тарифом на обслуживание жилищного и нежилого фондов.

МУП «Служба заказчика № 1» осуществляет планирование и контроль над содержанием и текущим ремонтом жилищного фонда, обслуживанием внутридомового оборудования. Для осуществления своей деятельности предприятием заключены договора на комплексное обслуживание жилищного фонда с 12 подрядными организациями.

Также МУП «Служба заказчика № 1» одна из всех управляющих компаний в городе, которая согласно Уставу, выполняет функции по содержанию и сохранности пустующих нежилых помещений, находящихся в муниципальной собственности, в связи с чем, в состав МУП «Служба заказчика №1» входит структурное подразделение «Группа по контролю за муниципальными нежилыми помещениями». Зоной обслуживания группы являются муниципальные нежилые помещения, а основной задачей – выполнение функций контроля, за сохранностью и содержанием нежилых помещений (ежедневный контроль пустующих нежилых помещений и составление актов обследования; обследование нежилых арендуемых помещений и оформление актов приема-передачи; предоставление доступа в пустующие помещения лицам, заинтересованным участвовать в аукционах, с выездом на место; плановые и внеплановые осмотры нежилых помещений и оформление актов осмотра; заключение договора хранения муниципального имущества с Комитетом управления имущества администрации города).

Кроме того, МУП «Служба заказчика №1» осуществляет функции по формированию сводных данных в целях учёта доли муниципальной собственности в многоквартирных жилых домах муниципального образования городской округ «Город Комсомольск-на-Амуре» и ежеквартально предоставляет отчёт, по поквартирному учету в Комитет по управлению имуществом администрации г. Комсомольска-на-Амуре.

На сегодняшний день среднесписочная численность работающих МУП

«Служба заказчика № 1» составляет 21 человек. Персонал относится к управленческому персоналу, выполняющему общие функции управления: планирование, организацию, мотивацию и контроль.

Для наиболее эффективного контроля и управления персоналом имеется линейная организационная структура. По характеру трудовых функций персонал подразделяется на руководителей, специалистов и рабочих. От зависимости уровня управления руководители занимают место в руководстве линейное и функциональное. Линейные руководители возглавляют организацию в целом или если есть подразделения, то в этом подразделении. Функциональные руководители возглавляют в целом отделы или частично, а также службы, бюро и т. д. Подробная организационная структура МУП «Служба заказчика № 1» представлена в Приложении Б.

Очень важной характеристикой стабильного положения организации является ее финансовое положение. Это система показателей, она отражает размещение, наличие, как используются финансовые ресурсы предприятия и всю производственно-хозяйственную деятельность [44].

Рассмотрим основные показатели, которые влияют на финансово-хозяйственную деятельность МУП «Служба заказчика № 1». Основные показатели организации представлены в Приложении В.

В результате финансово-хозяйственной деятельности за 2017 год предприятие получило доход в размере 80 900 тысяч рублей, в том числе от основного вида деятельности 37 480 тысяч рублей, что по сравнению с 2016 годом меньше на 13,9 %, в связи с уменьшением обслуживаемых домов. Внерезультационные доходы составляют 43 420 тысяч рублей, что на 45,7 % больше чем за 2016 год. Доходы от основного вида деятельности складываются из платежей населения и дополнительного финансирования из бюджета города.

В результате финансово-хозяйственной деятельности за 2016 год предприятие получило доход в размере 51 337 тысяч рублей, в том числе от основного вида деятельности 43 543 тысяч рублей, что по сравнению с 2015 годом меньше на 14,4 % в связи с уменьшением обслуживаемых домов.

Внереализационные доходы составляют 7 794 тысяч рублей, что на 6,8 % меньше чем за 2015 год. Доходы от основного вида деятельности складываются из платежей населения и дополнительного финансирования из бюджета города.

Анализируя представленные показатели, можно говорить о том, что себестоимость оказанных услуг в 2017 году составила 35 795 тысяч рублей, что по сравнению с 2016 годом ниже на 9,8 %. В 2016 году себестоимость оказанных услуг за отчетный период составила 39 696 тысяч рублей, что по сравнению с 2015 годом ниже на 2 %. В состав себестоимости услуг МУП «Служба заказчика № 1» включаются затраты на комплексные работы, затраты связанные с управлением производства, затраты на выполнение работ по текущему ремонту и содержанию жилищного фонда.

Валовая прибыль в 2017 году составила 1 685 тысяч рублей, прибыль до налогообложения 1 190 тысяч рублей, что по сравнению с аналогичным периодом 2016 года больше на 73 %.

В 2016 году валовая прибыль составила 2 326 тысяч рублей, что по сравнению с 2015 годом выше на 1,3 %. Прибыль до налогообложения в 2016 году составила 687 тысяч рублей и была ниже 2015 года на 40 %.

Несмотря на тяжелое финансовое положение на предприятии отсутствует задолженность по выплате заработной платы, налоговые обязательства исполняются в срок.

Предприятие за 2017 год профинансировано за счет средств бюджета на сумму 2 548 тысяч рублей, в 2016 году на сумму 5 482 тысяч рублей по статьям «возмещение затрат»: по содержанию муниципального жилищного фонда, по обеспечению контроля за сохранностью нежилых помещений, по обеспечению сохранности нежилых помещений.

Предприятие практически изжило себя, передало основной объем жилого фонда в ведение других частных компаний, предприятие несет убытки, стабильная неоплата гражданами за содержание и ремонт жилья жителями города привело к снижению выполняемых работ, а в следствие судебные издержки и многократные судебные разбирательства. Рентабельность низкая, предприятие

существует лишь в большей степени за счет поддержки администрации города. При этом недофинансирование из бюджета является причиной кредиторской и дебиторской задолженности. На это влияет несколько факторов: рост тарифов на жилищно-коммунальные услуги идет параллельно снижению среднедушевого дохода; недостаточно продумана политика в области внедрения новых технологий; неполная собираемость налогов в бюджет.

Подробная бухгалтерская (финансовая) отчетность организации представлена в Приложении Г.

2.2 Анализ системы управления персоналом

Организационная структура МУП «Служба заказчика № 1» несет линейный характер руководства, то есть каждое подразделение возглавляет один руководитель, он осуществляет единоличное руководство.

Этот тип организационной структуры обусловлен прямой необходимостью четкости распорядительства, единстве, согласованных действий исполнителей, простого управления, точно выраженной ответственности и оперативного принятия решений [25].

Линейный руководитель осуществляет руководство людьми и деятельностью производства, является связывающим звеном между руководством организации, которое разрабатывает стратегические задачи управления, и непосредственными исполнителями, которые реализуют эти решения.

Правильный подбор руководителя имеет особое значение. Линейный руководитель в обязательном порядке должен иметь профессиональную подготовку и опыт трудовой деятельности на руководящих должностях [10].

Директор МУП «Служба заказчика № 1» назначается приказом главы города. Условия найма и труда руководителей и ведущих специалистов определяется трудовым договором, подписываемым директором. При организации трудовых отношений директор обеспечивает: наличие квалифицированных кадров; своевременную и в полном объеме оплату труда работни-

ков с соблюдением гарантий действующего законодательства; учет и сохранность документов по личному составу; безопасные условия труда работникам. Он заключает разного рода договоры, соглашения; разногласия, выдает доверенности; определяет структуру управления, штат работников; осуществляет необходимый подбор кадров; назначает и отстраняет руководителей; издает распоряжения и приказы; осуществляет прием на работу и увольнение работников; решает вопросы о поощрении и премирования работников, а также о наложении дисциплинарных взысканий.

Главный бухгалтер в сфере трудовых ресурсов предприятия осуществляет полную организацию бухгалтерского учета, финансово-хозяйственной деятельности предприятия, контроль за использованием трудовых ресурсов; ведет работу по обеспечению строгого соблюдения штатной дисциплины и др.

Начальник отдела кадров возглавляет работу по обеспечению кадрами руководителей, специалистов, рабочих, служащих требуемых профессий, специальностей. Руководит разработкой перспектив планов на год и более, комплектует предприятие кадрами, изменяет состав работающих, участвует в работе по прогнозированию и определению потребности в кадрах.

Принимает трудящихся по вопросам найма, перевода и увольнения, обеспечивает своевременное оформление приема на работу.

Начальник планово-производственного отдела определяет техническую политику, перспективы развития и пути реализации комплексных программ по всем направлениям, прогнозирует повышение технической подготовки и эффективности производства.

Он контролирует производственную дисциплину, правил и норм по технике безопасности и охране труда, санитарной и пожарной, производственной безопасности. Участвует в разработке перспективных и годовых планов и графиков работы, повышению качества работы. Анализ управления персоналом целесообразно начать с оценки обеспеченности трудовыми ресурсами в 2015-2017 годы, которая представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Обеспеченность трудовыми ресурсами за 2015-2017 годы

Категория персонала	План, чел.	Факт					
		2015 год		2016 год		2017 год	
		Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %
1. Руководители высшего звена, чел.	3	3	12	3	12	3	12
2. Руководители среднего звена, чел.	4	3	12	4	16	3	12
3. Инженерно-технические работники (специалисты), чел.	13	13	52	14	56	13	52
4. Рабочие, чел.	5	4	16	5	20	2	8
Итого:	25	23	92	26	104	21	84

Исходя из данных таблицы 2.1, мы видим, что основная доля сотрудников представлена категорией «специалисты».

По длительности найма персонал МУП «Служба заказчика № 1» относится к постоянным работникам. Работа имеет основную квалификацию, т.е. та, на которой у работодателя находится трудовая книжка работника.

Для того, чтобы проанализировать использование трудовых ресурсов МУП «Служба заказчика № 1», в первую очередь необходимо дать качественную характеристику состава работников предприятия. К качественным параметрам относят следующие показатели: пол, возраст, уровень образования и другое. Объединенные качества персонала являются немаловажным компонентом для успешного функционирования любой организации, является важным для обеспечения конкурентоспособности предприятия в городе и крае.

Представим качественную характеристику МУП «Служба заказчика № 1». Структура персонала по возрасту наглядно представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Структура персонала МУП «Служба заказчика № 1» по возрасту

Показатель	2015 год		2016 год		2017 год	
	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %
1	2	3	4	5	6	7
1. до 25 лет	0	0	0	0	0	0
2. от 25 до 34 лет	1	4	3	12	0	0
3. от 35 до 45 лет	8	35	9	35	8	38

Продолжение таблицы 2.2

1	2	3	4	5	6	7
4. от 46 лет до пенсионного возраста	10	43	10	38	10	48
5. Работающие пенсионеры	4	18	4	15	3	14
Итого:	23	100	26	100	21	100

Из анализа приведенных данных видно, что в МУП «Служба заказчика № 1» не работают лица моложе 25 лет, что может быть связано с низкой заработной платой. Наблюдается, что большое число от всех сотрудников составляют работники в возрасте от 35 лет до пенсионного возраста, что в процентном отношении представляет 78 % от общего числа сотрудников предприятия в 2015 году, 73 % - в 2016 году и 86 % - в 2017 году. Поскольку город Комсомольск-на-Амуре приравнен к районам Крайнего Севера, на его территории действуют положения о назначении пенсии женщинам с 50 лет, а мужчинам с 55 лет при наличии определенного стажа в районах Крайнего Севера или местностях, приравненных к ним.

Меньшее число сотрудников МУП «Служба заказчика № 1» представлен возрастной группой от 25 лет до 34 лет. В 2015 году их число составило 4 % от общего количества сотрудников, в 2014 году – 12 %. Кроме того, работающие пенсионеры составляют 18% от всех сотрудников в 2015 году, 15 % - в 2016 году, а в 2017 году – 14 %. Качественный состав трудовых ресурсов нельзя назвать оптимальным, поскольку не увеличивается контингент сотрудников в возрасте до 35 лет, сохраняется тенденция работников, которых численное преимущество, принадлежащих к возрастной группе от 46 лет до пенсионного возраста. В продолжение оценки качественного состава персонала в использовании трудовых ресурсов МУП «Служба заказчика № 1» проанализируем таблицу 2.3, в которой представлена гендерная структура персонала.

Анализируя таблицу 2.3, следует сказать, что в МУП «Служба заказчика № 1» гендерная структура персонала не в равных долях, она представлена в большей части женщинами. Доля женщин от общего числа в 2015-2017 гг. составляет более 90 %, а доля мужчин за этот период – менее 10 %.

Таблица 2.3 – Гендерная структура персонала МУП «Служба заказчика № 1»

Показатель	2015 год		2016 год		2017 год	
	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %
1. Мужчины	2	8,7	2	7,7	2	9,5
2. Женщины	21	91,3	24	92,3	19	90,5
Всего:	23	100,0	26	100,0	21	100,0

Образование работников является одним из главных в обеспечении конкурентоспособности любой организации на рынке, поскольку от квалификации работников напрямую зависит успешность функционального потенциала предприятия. Проанализируем таблицу 2.4, в которой представлена структура персонала по уровню образования.

Таблица 2.4 – Структура персонала МУП «Служба заказчика № 1» по уровню образования

Показатель	2015 год		2016 год		2017 год	
	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %
1. Среднее	1	4,3	1	3,8	1	4,8
2. Среднее специальное	18	78,3	19	73,1	14	66,6
3. Высшее, (в том числе, неоконченное высшее)	4	17,4	6	23,1	5	23,8
4. Два и более высших, аспирантура, докторантура	0	0,0	0	0,0	1	4,8
Всего:	23	100,0	26	100,0	21	100,0

Следует отметить, что на МУП «Служба заказчика № 1» нет стабильного увеличения числа работников с высшим образованием. Большую долю сотрудников составляют работники, имеющие среднее специальное образование: 78,3 % в 2015 году, 73,1 % в 2016 году, 66,6 % в 2017 году, при этом без профессиональной подготовки работает один человек. Это говорит о том, что служащие не повышают свою профессиональную подготовку и переподготовку.

Одной из главных характеристик, отражающих систему управления персоналом на МУП «Служба заказчика № 1» является движение рабочей

силы, которое представляет собой изменение численности работников в результате различных мероприятий, таких как: прием на работу, перевод на другую должность, увольнение. Для изучения движения рабочей силы ведется учет на базе первичной документации (в эту группу документов относятся заявления, приказы) и определяют абсолютные показатели, именуемые оборотом по приему и по выбытию. Данные по движению рабочей силы МУП «Служба заказчика № 1» представлены в таблице 2.5

Таблица 2.5 – Движение рабочей силы в МУП «Служба заказчика № 1»

В чел.

Показатель	2015 год	2016 год	2017 год
1. Принято на работу	3	4	1
2. Выбыло сотрудников всего:	4	1	5
в том числе:			
уволено за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0
уволено по собственному желанию	4	1	5
3. Среднесписочная численность	23	26	21

Анализируя таблицу 2.5, следует отметить, что ежегодно в МУП «Служба заказчика № 1» незначительно меняется штат сотрудников. Прирост работников и количество сотрудников, увольняющихся по собственному желанию, составляет от 4 % до 15 % от среднесписочной численности сотрудников на конец предыдущего года. Количество сотрудников, увольняющихся по собственному желанию в 2015 и в 2017 году, говорит о том, что у сотрудников нет достаточной мотивации к труду на предприятии, их не устраивают условия труда, а следовательно, нет внешней привлекательности предприятия для потенциальных работников и соискателей, а также нет успешности работы предприятия, нет потенциала поднятия по карьерной лестнице. Однако нельзя не отметить тот факт, что на предприятии нет увольнений сотрудников за нарушение трудовой дисциплины. Наблюдается текучесть кадров, однако она не несет в себе угрозы потери большого количества персонала, таким образом, мы можем говорить о наличии постоянного кадрового состава.

В процессе практики были исследованы данные, касающиеся причин увольнения работников в 2015 – 2017 годах. Однако обобщить данные не представляется возможным, поскольку основной причиной увольнения является формулировка «по собственному желанию». Опросы сотрудников о мотивах увольнения не проводятся. К ним могли быть отнесены: размер заработной платы, содержание труда, условия и режима труда, производственные конфликты, неудовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками или руководителем; отсутствие перспектив роста; семейные обстоятельства, инициатива администрации, другое. Можно сделать только предположение, что главной причиной увольнения выступала низкая заработная плата, неудовлетворение условиями и режимом труда, а также отсутствие перспектив карьерного роста. Подробное исследование состава уволившихся работников по стажу работы, квалификации и возрасту, показало, что это были молодые специалисты до 30 лет со стажем до 4 лет, имеющие высшее образование.

2.3 Анализ состояния режима труда и отдыха в МУП «Служба заказчика № 1»

Кроме проведенного анализа условий труда важно указать особенности рабочего времени в МУП «Служба заказчика № 1».

Режимы труда и отдыха в МУП «Служба заказчика № 1» недельный и месячный. Недельный режим обуславливает, что работники предприятия работают 5 дней в неделю, они имеют право отдохнуть в стабильные выходные: суббота и воскресенье, праздничные дни. Месячный режим устанавливает график отпусков сотрудников, длительность отпусков, количество рабочих и праздничных дней. Учет отработанного времени тщательно ведется на предприятии, т.к. от этого зависит и начисление отпускных, общий стаж, право работника на отпуск и т.д.

В МУП «Служба заказчика № 1», как предприятия, расположенного в местности, приравненной к району Крайнего Севера, рабочая неделя для жен-

щин составляет 36 часов. Их режим дня выглядит следующим образом: с понедельника по четверг с 09.00 до 18.00, в пятницу с 09.00 до 13.00. У мужчин 40-часовая рабочая неделя, т.е. в пятницу они работают с 09.00 до 18.00. Как было установлено, женщины составляют 90,5 % от общего числа персонала.

Следует подчеркнуть, что в МУП «Служба заказчика № 1» нет сотрудников, которые бы пользовались правом на особые условия режима труда, то есть на сокращенную рабочую неделю или работу в определенное время (в каникулярное время для подростков). Например, подростки 14-15 лет и 16-18 лет; наличие вредных или опасных условий труда; инвалиды I или II групп.

Однако на предприятии применяется ненормированный рабочий день для определенных категорий работников. Для них же предусмотрен дополнительный отпуск. Его продолжительность по соответствующим должностям устанавливается правилами внутреннего трудового распорядка учреждения и зависит от объема работы, степени напряженности труда, возможности работника выполнять свои трудовые функции за пределами нормальной продолжительности рабочего времени. Право на него возникает у работника независимо от продолжительности работы в условиях ненормированного рабочего дня. Он суммируется с ежегодным основным оплачиваемым отпуском, а также другими ежегодными дополнительными оплачиваемыми отпусками. Учет времени, фактически отработанного каждым работником в условиях ненормированного рабочего дня, ведет работодатель.

В МУП «Служба заказчика № 1» ненормированный рабочий день закреплен в правилах внутреннего распорядка для следующих категорий работников: руководителю, его заместителю (дополнительный отпуск - 12 календарных дней), ведущему юристу и начальнику технического надзора (дополнительный отпуск - 10 дней).

Кроме установленных федеральным законодательством ежегодного основного оплачиваемого отпуска и дополнительных оплачиваемых отпусков, предоставляемых на общих основаниях, работникам МУП «Служба заказчика № 1» предоставляются дополнительные оплачиваемые отпуска, продол-

жительностью 16 календарных дней, за проживание в местности, приравненной к районам Крайнего Севера. Такой отпуск предоставляется работникам по истечении шести месяцев работы на предприятии.

Таким образом, суммарный годовой отпуск в МУП «Служба заказчика № 1» составляет 44 дня, а при ненормированном рабочем дне - 54 дня. Как и в случае с обычным отпуском, государственные праздники, которые приходятся на период северного отпуска, не включаются в него и не оплачиваются (ст. 120 ТК РФ). В итоге, работники МУП «Служба заказчика № 1» вправе получать отпуск ощутимо более длинный, чем в других регионах страны.

Работники МУП «Служба заказчика № 1» активно используют гарантии и компенсации, предусмотренные для жителей районов Крайнего Севера и местностей, приравненных к ним. Они используют их для перелета в западную часть России, поскольку стоимость авиабилетов для дальневосточников несоизмерима с их заработной платой.

Кроме того, по просьбе одного из работающих родителей (опекуна, попечителя) руководитель МУП «Служба заказчика № 1» обязан предоставить ему ежегодный оплачиваемый отпуск или его часть (не менее 14 календарных дней) для сопровождения ребенка (в возрасте до восемнадцати лет), поступающего в образовательные учреждения среднего и высшего профессионального образования, расположенные в другой местности. При наличии двух и более детей отпуск для указанной цели предоставляется один раз для каждого ребенка.

Предусмотрен дополнительный выходной день – по письменному заявлению одного из родителей, работающего в учреждении, имеющего ребенка в возрасте до шестнадцати лет. Такой выходной день может предоставляться ежемесячно без сохранения заработной платы.

Все указанные северные преференции гарантируются законом для работников, как по основному месту работы, так и по совместительству.

Для оценки актуального состояния режима труда и отдыха в исследуемом предприятии был проведен опрос сотрудников по методике «Интегральная удовлетворенность трудом» [40]. Бланк опросников и сводная таблица

результатов приведены в Приложениях Д и Е соответственно.

Обратим внимание, что удовлетворенность трудом, как показатель социального самочувствия сотрудников, отражает эффективность корпоративной социальной политики. Указанный показатель определяется как позитивное эмоциональное состояние, возникающее у работника по итогам оценки его деятельности. Кроме того, оно во многом влияет на удовлетворенность жизнью в целом.

Можно говорить о высоком уровне удовлетворенности трудом тогда, когда у работника преобладает позитивное и конструктивное отношение к работе, проявляющееся в исполнительности, высоком уровне ответственности за выполняемую работу; в стремлении сделать ее еще лучше, соблюдении норм поведения и требований предприятия, сотрудничестве, взаимопомощи, желании повысить свой профессиональный уровень.

К факторам, которые могут повлиять на такой высокий уровень относятся: гарантии и стабильность; статус работника, его перспективы и возможности; условия работы, ее содержание; взаимоотношения с коллегами и руководством; материальное вознаграждение за труд.

В свою очередь неудовлетворенность работой проявляется в следующем: высокая текучесть персонала; снижение трудовой активности; низкие результаты труда; высокий уровень заболеваемости; нарушении норм поведения, правил техники безопасности, и другое.

Ими был заполнен бланк опросника «Интегральная удовлетворенность трудом», состоящий из 18 утверждений, которые необходимо было оценить по 3 бальной шкале. Согласно гипотезе интегративным показателем, отражающим благополучие или неблагополучие работника в трудовом коллективе, является удовлетворенность трудом. Данная методика позволяет представить не только общую удовлетворенность своим трудом, но и оценить ее составляющие: интерес к работе, взаимоотношения с сотрудниками и руководством, уровень притязаний в профессиональной деятельности, условия и организация труда и др. Всего 8 показателей и общая удовлетворенность трудом, которые отражены в сводной таблице результатов Приложение Е.

В ходе исследования был опрошен 21 сотрудник МУП «Служба заказчика № 1», работающий в 2018 году. Качественная и количественная структура респондентов представлена в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Качественная и количественная структура респондентов МУП «Служба заказчика № 1»

В чел.

Показатель	Значение
1. Пол:	-
Женщина	19
Мужчина	2
2. Возраст:	-
от 35 до 45 лет	8
от 46 до 55 лет	10
свыше 55 лет	3
3. Должность:	-
Руководители	6
Специалисты	13
Рабочие	2

По результатам тестирования и анализа получены следующие данные:

1) Общий уровень удовлетворенности своим трудом у персонала МУП «Служба заказчика № 1» средний. Он составил 50,38 %. Респонденты скорее удовлетворены работой, чем нет. Однако это средний показатель по таким категориям работников, как руководители, специалисты и рабочие. У руководителей, общая удовлетворенность трудом составила 64,88 %, у специалистов – 50,55 %, у рабочих – 35,71 %. У руководителей этот показатель высокий. Общий показатель для специалистов и рабочих – 43,13 %, что считается низким уровнем удовлетворенности.

2) Высокий уровень удовлетворенности трудом у персонала МУП «Служба заказчика № 1» по следующим составляющим: удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками (63,89 %) и профессиональная ответственность (64,74 %).

3) Средний уровень удовлетворенности трудом выявлен у следующих составляющих: удовлетворенность достижениями в работе (34,94 %, из

которых специалисты – 42,31 %, рабочие не удовлетворены полностью данным пунктом), удовлетворенность взаимоотношениями с руководством (38,68 %, из которых специалисты – 41,03 %, рабочие – 25 %), предпочтение выполняемой работе высокому заработку (18,70 %).

4) Средний уровень удовлетворенности трудом определены у таких составляющих, как: интерес к работе (50,14 %), уровень притязаний в профессиональной деятельности (53,31 %), удовлетворенность условиями труда (51,92 %). Условиями труда не удовлетворены руководители и рабочие на 50 %, а специалисты удовлетворены на 55,77 %. Это утверждения: «Меня не устраивает организация труда в нашем коллективе», «В нашем коллективе созданы благоприятные условия для труда».

Дополнительно было проведено наблюдение рабочего процесса персонала МУП «Служба заказчика № 1». По его итогам получены следующие данные:

1) Наличие необходимых документов по организации режима труда и отдыха: правила внутреннего трудового распорядка, инструкции и план работы по охране труда, инструкции о проведении контроля за соблюдением законодательства по охране труда, график отпусков и др.

2) Помещение офиса расположено в многоквартирном доме на первом этаже, состоит из 5 отдельных комнат. Стены оформлены в светлой цветовой гамме, что не должно способствовать возникновению состояния некой подавленности, вялости организма сотрудников. Влажная уборка в помещении производится в конце рабочего дня;

3) Естественное освещение заменяют лампы дневного света, что может оказывать негативное влияние на зрение персонала, способствовать напряжению глаз в течение дня;

4) Компьютерная техника современная, что значительно упрощает работу. Однако в офисе недостаточное количество принтеров и сканеров.

5) Работа персонала монотонная, рабочая поза – сидя за компьютером, что может влиять на нервно-психическое и физическое состояние сотрудников, способствовать повышению утомляемости;

6) Социальное обеспечение сотрудников: пенсионное и медицинское страхование; дополнительный отпуск 16 дней, в связи с работой в местности, приравненной к районам Крайнего Севера; и 10 дней при ненормированных рабочих днях;

7) Отсутствует строгий учёт нерегламентированных перерывов и контроль над соблюдением чередования труда и отдыха. В течение дня сотрудники предприятия устраивают физиологически обоснованные перерывы, которые документально не регламентированы. Эффективность перерывов заключается в следующем: во многом замедляется время наступления утомления, восстанавливается трудоспособность, поддерживается высокая производительности труда, происходит разнообразие трудового процесса.

8) В общем, отмечен неблагоприятный социально-психологический климат среди сотрудников, как между работниками, так и работниками, и работодателем. Присутствуют противоречия, ссоры, конфликты. Система наставничества мало развита, которая позволила бы, наиболее быстро адаптироваться новым сотрудникам, в связи с чем, в структуре персонала нет работников моложе 35 лет;

9) Отсутствие индивидуального подхода к сотрудникам, исходя из возможных факторов: возрастная принадлежность, половая принадлежность, физическая и эмоциональная подготовка и другое. Отсутствие ориентации на профилактику утомляемости персонала.

10) Недостаточная подготовка руководителя в вопросах предупреждения конфликтов и ухудшения психологического климата.

Все выше перечисленное косвенно влияет на производительность труда и ведет к потерям рабочего времени. Средний индекс удовлетворенности трудом характеризует состояние трудовой мотивации в МУП «Служба заказчика № 1» с негативной позиции, поскольку это может свидетельствовать о стагнации, некоторой утомленности. Кроме того, коллектив представлен работниками возрастом выше среднего. Молодые специалисты на предприятии не задерживаются. Полученные в результате проводимых исследований данные приведены в таблице 2.7.

Таблица 2.7 - Возрастные, гендерные, профессионально-квалификационные различия в структуре удовлетворенности персонала трудом в МУП «Служба заказчика № 1»

В процентах

Структура выборки	Индекс удовлетворенности трудом
1. Общий индекс удовлетворенности	50,38
2. Категория персонала:	-
Руководители	64,88
Специалисты	50,55
Рабочие	35,75
3. Гендерные группы:	-
Женщины	57,72
Мужчины	35,71
4. Возрастные группы:	-
От 35 до 45 лет	40,15
От 46 до пенсионного возраста	55,42
Работающие пенсионеры	54,22
5. Уровень образования:	-
Среднее	35,71
Среднее специальное	43,13
Высшее	64,88

Кроме общей удовлетворенности персонала трудом и структуры удовлетворенности по различным параметрам трудовой жизни, важной является оценка различий в удовлетворенности персонала разных возрастных групп, разных гендерных групп и категорий должностей.

При среднем уровне удовлетворенности всего персонала исследование возрастных и гендерных групп, а также категорий должностей, выявило наиболее уязвленные, т.е. неудовлетворенные группы работников (таблица 2.7). Работа с этими группами позволит избежать управленческих ошибок стимулирования деятельности.

В 2017 году значения удовлетворенности трудом самые низкие они отмечены: по возрастным группам – среди работников от 35 до 45 лет, а также работающие пенсионеры; по гендерным группам – среди мужчин; по катего-

рии должности – специалисты и рабочие. Результаты исследования объяснимы монотонностью работы, периодически невысокой заработной платой, увольнением персонала и перераспределением их нагрузки на оставшихся сотрудников, отсутствием должностного продвижения и т.п.

Из полученных результатов можно сделать вывод о том, что в целом удовлетворенность условиями труда достаточно высока, за исключением некоторых аспектов, требующих совершенствования. Можно говорить о достаточно объективной оценке сотрудниками режима труда и отдыха в МУП «Служба заказчика № 1».

Одной из проблем в системе управления персоналом в МУП «Служба заказчика № 1» является психологическая неудовлетворенность сотрудников рабочей обстановкой, взаимоотношениями с руководством, ведущие к напряженности и конфликтным ситуациям, т.е. имеет место неблагоприятный социально-психологический климат в коллективе, проблемы с уровнем удовлетворенности условиями труда у сотрудников предприятия, которые оказывают влияние на уровень работоспособности, и на этой основе прямо и косвенно влияют на производительность труда и ведут к потерям рабочего времени.

Подводя итог, можно отметить, что из анализа экономических показателей за период с 2015 по 2017 годы видно, что они уменьшаются в худшую сторону. По основным финансовым показателям организации финансовое состояние МУП «Служба заказчика № 1» на 2015 год лучше состояния последующих годов, при этом в 2016 году финансовое состояние организации ухудшилось. Несмотря на снижение или увеличение показателей деятельности, предприятие остается на плаву.

Но если в дальнейшем, сохранится нынешняя тенденция ведения хозяйства, это предприятие может быть нерентабельным, и в результате может быть банкротом. Поэтому необходимо менять производственную структуру предприятия: совершенствовать или изменять по законодательству в системе рыночных отношений.

Среднесписочная численность сотрудников МУП «Служба заказчика № 1» уменьшается, рабочие места не заполняются. Однако этот показатель играет важную роль и для экономики края, поскольку создание рабочих мест позволяет снизить уровень безработицы и улучшить качество жизни населения. В целом в МУП «Служба заказчика № 1» соблюдается нормативное регулирование труда и отдыха. Расположение предприятия в суровых климатических условиях, которое находится на Дальнем Востоке, где смена температуры климата меняется от минус сорока до плюс тридцати, в которых сложно жить и работать, законодательно поддержано системой дополнительных материальных и нематериальных поощрений, которые полагаются работающим гражданам и которые применяются на предприятии.

С помощью проведения опроса и наблюдения за рабочим процессом, получены объективные данные об актуальном состоянии режима труда и отдыха на предприятии, выявлены организационные проблемы и проблемы в управлении персоналом.

В результате анализа состояния труда и отдыха в МУП «Служба заказчика № 1», были выявлены некоторые проблемы, связанные с социально-психологическим климатом в коллективе, с уровнем удовлетворенности условиями труда сотрудников предприятия. Все это оказывает влияние на уровень работоспособности и прямо или косвенно влияют на производительность труда и ведут к потерям рабочего времени.

Учитывая специфику выявленных проблем, в следующей главе будут разработаны рекомендации для улучшения режима труда и отдыха в МУП «Служба заказчика № 1».

3 Совершенствование организации режима труда и отдыха персонала МУП «Служба заказчика № 1»

3.1 Мероприятия по совершенствованию режима труда и отдыха

Для улучшения режима труда и отдыха в МУП «Служба заказчика № 1» предлагаются следующие рекомендации в виде комплекса мероприятий, направленных на улучшение режима в связи с неблагоприятным социально-психологическим климатом, которые подробнее описаны в таблице 3.1:

- 1) Проведение обучающего тренинга для директора;
- 2) Проведение обучающего тренинга для персонала предприятия;
- 3) Увеличение коммуникации сотрудников: проведение опросов;
- 4) Изготовление памяток о различных методах релаксации, отдыха, переключения внимания, снятия напряжения;
- 5) Введение строгого учета рабочего времени и регламентированных перерывов.

Таблица 3.1 – Основные проблемы в сфере режима труда и отдыха, мероприятия по их устранению

Проблемы	Мероприятия, применяемые для устранения проблем	Ответственный исполнитель	Сроки
2	3	4	5
1. Недостаточная подготовка руководителя в вопросах предупреждения конфликтов, ухудшения психологического климата в коллективе	Направить директора предприятия на прохождение тренинга «Практическая психология для руководителя»	Отдел кадров	Июнь 2019
2. Напряженный социально-психологический климат в условиях взаимодействия с коллегами в пространстве офиса	Направить персонал предприятия на прохождение тренинга «Результативный тайм-менеджмент для сотрудников компании, работающих в офисе»	Отдел кадров	Август 2019

Продолжение таблицы 3.1

2	3	4	5
3. Средний уровень удовлетворенности существующим режимом труда и отдыха	Проведение опроса "Оценка эффективности режима труда и отдыха на предприятии"; Опечатанные ящики для сбора предложений, замечаний и вопросов от персонала	Отдел кадров, руководители отделов	Июль 2019
4. Отсутствие ориентации на профилактику утомляемости персонала	Изготовление памяток о различных методах релаксации, отдыха, переключении внимания, снятия напряжения	Отдел кадров	Июнь 2019
5. Отсутствие строгого учета рабочего времени и регламентированных перерывов. Отсутствие индивидуального подхода к персоналу	Введение строгого учета рабочего времени и регламентированных перерывов. Приобретение дополнительных журналов для учета времени прихода и ухода на работу. График регламентированных пауз в работе.	Отдел кадров, руководители отделов	Июнь 2019

Правильная организация режима труда и отдыха – это, прежде всего, рациональная организация труда с учётом его особенностей, правильное распределение перерывов на протяжении рабочей смены и создание нормальных условий для отдыха [15].

Указанные мероприятия, направлены на: повышение подготовки руководителей в вопросах предупреждения переутомляемости и конфликтов между персоналом; руководство научиться управлять конфликтами в рабочем коллективе, лучше понимать людей и управлять «сложными сотрудниками», применять техники влияния и убеждения и т.д.

Мероприятия подготовят коллектив к освоению базовых техник и приемов организации эффективного распоряжения своего времени в рамках рабочего времени и в условиях взаимодействия с коллегами; планирование рабочего времени, введение системы учета и контроля рабочего времени; установление регламентированных пауз в работе.

Алгоритм внедрения мероприятий представлен на рисунке 4.

Внедрение мероприятий по улучшению режима труда и отдыха

1) Сбор информации об удовлетворенности режимом труда и отдыха (опрос, анкетирование)

2) Анализ полученных данных

3) Составление плана мероприятий

4) Проведение организационных-административных мероприятий (подготовка локальных и иных актов)

5) Ознакомление персонала с планом мероприятий

6) Проведение мероприятий

7) Сбор информации по итогам проведенных мероприятий

8) Анализ результатов проведенных мероприятий

Рисунок 3.1- Алгоритм внедрения мероприятий

Рассмотрим подробнее отдельные рекомендации по улучшению условий труда и отдыха из обозначенного выше комплекса мероприятий.

Проведение тренингов для руководителя и сотрудников предприятия. Различные тренинги по сплочению коллектива имеют разную направленность: формирование навыков коллективного поиска решений, решение проблемы организационно-управленческого характера, формирование толерантности среди сотрудников коллектива, и, непосредственно, улучшение социально-психологического климата. Существуют различные классификации семинаров и тренингов, различной направленность и решающих определенный круг проблем, поэтому при выборе конкретного тренинга необходимо четко представлять конкретные результаты, которые должны быть достигнуты [20].

Для решения проблемы неблагоприятного социально-психологического климата в МУП «Служба заказчика № 1» предлагается проведение тренинга для руководителя предприятия «Практическая психология для руководителя». Данная деловая игра позволит рассмотреть вопросы индивидуального стиля руководства трудовым коллективом, его положительные и отрицательные стороны. В ходе ее проведения директор изучит и освоит психологические аспекты принятия управленческих решений, оперативное управление работой сотрудников, разберет значение конфликта в работе руководителя, а также освоит эффективное взаимодействие с «трудными» сотрудниками [22].

Также рекомендуется проведение коллективного тренинга для сотрудников «Результативный тайм-менеджмент для сотрудников компании, работающих в офисе». По итогам его прохождения сотрудниками МУП «Служба заказчика № 1» будут изучены и освоены базовый инструментарий (техники и приемы) организации своего времени в рамках рабочего времени и в условиях взаимодействия с коллегами в пространстве офиса.

Многими авторами обращается внимание на необходимость сочетания различных методов поддержания психологического климата: внутренние конкурсы, соревнования [7], саморегулирование распределения рабочего времени заслуженным работникам предприятия, а также стимулирование временем работников путем сокращения рабочего дня, но с увеличением производительности его труда, регулируемое начальником отдела или начальником отдела кадров [3], [13].

Социологическими критериями оценки эффективности режима труда и отдыха являются отзывы самих сотрудников об этом режиме, для чего проводятся исследования методом анкетного опроса или интервьюирования работников [26]. Показателями оценки являются определенные психологические состояния работника: «нравится» или «не нравится» работа; «удовлетворен» или «не удовлетворен» ее содержанием, «доволен» или «не доволен» производственной обстановкой. С помощью опросов выясняются, в частно-

сти, моменты появления субъективного чувства усталости.

С целью увеличения каналов коммуникации возможно анкетирование сотрудников об оценке эффективности существующего режима труда и отдыха. Рекомендуемый опросник приведен в Приложении Д. Ответы на отдельные вопросы будут важны при планировании регламентированных перерывов. В зависимости от того, в какой день у большинства сотрудников накапливается усталость, и в какое время легче выполнять сложные задачи (с 10 до 12 часов или с 14 до 16 часов) можно определить: в какой день необходимо ставить наиболее важные задачи, в какие дни предусмотреть регламентированные перерывы или укороченный день. По результатам этих опросов необходимо применять конкретные меры по улучшению режима труда и отдыха. Руководство МУП «Служба заказчика № 1» может определить оптимальный вариант коммуникации с сотрудниками.

Предлагаемый опрос и другие его виды могут проходить в виде сбора мнений: открыто, с указанием имени и должности сотрудника, или анонимно, с помощью анонимных опросников, в том числе электронных. При проведении опросов можно наблюдать динамику удовлетворенности работой; адресно реагировать по итогам опроса, однако может присутствовать риск недостоверности ответов, если в компании нет культуры открытости и доверия. При анонимном опросе повышается достоверность информации; возможность наблюдать динамику удовлетворенности при проведении периодических опросов, однако могут быть сложности в обработке результатов [2].

Важно выбрать способ анкетирования: на бумажных носителях или в электронном виде. Автоматизация очень привлекательна, но при проведении анонимных опросов возникает проблема контроля участия. При использовании анкет на бумаге необходимо заранее продумывать системы обработки данных. Это могут быть сводные таблицы в Excel или специально разработанные программные продукты. В любом случае потребуются дополнительные человеческие ресурсы для ввода данных из анкет в систему.

Оптимизация рабочего режима возможна при сокращении рабочего дня

(недели) в наиболее напряженные дни. Методическими рекомендациями МР2292311-07 обосновывается применение рационального режима отдыха для лиц умственного труда, состоящего из регламентированного перерыва через 2 часа от начала работы на протяжении 5-10 минут для проведения комплекса физических упражнений на координацию, точность и быстроту движений, концентрацию внимания [24]. Следующий перерыв связан с приемом пищи в столовой и отдыха в течение 30-60 минут. В связи с необходимой психологической разгрузкой в конце рабочего дня должен быть регламентирован перерыв в 5-15 минут после 6 часов работы. В течение дня обязательно проведение микропауз активного отдыха по мере необходимости длительностью 20 секунд - 3 минуты. Это позволит предупредить утомляемость персонала, и как следствие, напряженность в социально-психологическом климате предприятия.

Поскольку характер работы персонала МУП «Служба заказчика № 1» требует постоянного взаимодействия с компьютером и невозможностью переключения на другие виды трудовой деятельности, для них рекомендуется организация перерывов по 10-15 минут через каждые 45-60 минут работы.

Под психологическим климатом в трудовых коллективах понимается общее, характерное для всей группы совместно работающих, психологическое, эмоциональное состояние, преобладающее во всех взаимоотношениях и взаимодействиях работников. Хотя социально-психологический климат носит субъективный характер, его влияние на производственную деятельность трудового коллектива довольно существенен.

Важным этапом для реализации этого мероприятия является утверждение графика, фиксирующего чередование регламентированных пауз в различных отделах. В такие паузы персонал может обращаться к памяткам с методами релаксации, как хорошему отдыху не просто для глаз, а также для головного мозга – закрытие глаз на несколько минут, ритмичное дыхание, мышечная умеренная нагрузка в паузах, включение записи мелодий с мягким мелодико-ритмическим рисунком. В результате - эмоциональная, психологи-

ческая и умственная разгрузка. Верное чередование отдыха и умственного труда, чередование умственного труда и физического предупреждает развитие утомления, ведет к повышению работоспособности [8].

Также необходимо рассмотреть вопрос об утверждении локального акта: положения об учете рабочего времени, который не противоречит положениям ТК РФ и иных законов и правовых актов. В тексте положения должен быть указан не только режим работы, но и нарушения, за допущения которых лицо может быть привлечено к дисциплинарной ответственности.

3.2 Социально-экономическая эффективность мероприятий

Ранее отмечалось, что непосредственное влияние на производительность труда работников, а также его физическое и психическое состояние, оказывает режим труда и отдыха. При этом, условия труда, если они не благоприятны могут пагубно повлиять на здоровье человека, так и на климат в коллективе, на имидж предприятия: уровень текучести кадров предприятия будет высок.

В МУП «Служба заказчика № 1» выявлен ряд недостатков в организации трудового процесса, а именно неблагоприятный социально-психологический климат, недостаточная подготовленность руководителя в вопросах предупреждения конфликтов, ухудшения психологического климата, средний уровень удовлетворенности работников существующим режимом труда.

Определение экономической эффективности мероприятий по совершенствованию организации труда на предприятии строится на принципе сопоставления факторов производственной среды и прогнозируемых последствий их влияния на работоспособность и здоровье человека до и после внедрения.

Для прогноза социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию режима труда и отдыха необходимо подсчитать затраты на предлагаемые мероприятия (прохождение тренингов, приобретение журналов для введения графика учета рабочего времени и регламентированных перерывов; изготовление памяток с методами релаксации). Также произ-

вести расчеты простоя при возникновении утомляемости (то есть снижение производительности труда из-за переутомляемости, потеря рабочего времени по причине больничного листа).

Оценим предполагаемые затраты на реализацию комплекса мероприятий по совершенствованию режима труда и отдыха, составив смету затрат (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Смета затрат на реализацию мероприятий по улучшению режима труда и отдыха в МУП «Служба заказчика № 1»

Наименование затрат	Стоимость, руб.	Количество, ед.	Сумма затрат, руб.
1. Тренинг руководителя	7 500	1	7 500
2. Тренинг сотрудников	7 000	1	7 000
3. Бланк опросника	50	21	1 050
4. Изготовление памяток с методами релаксации	100	21	2 100
5. Приобретение журналов для учета времени прихода и ухода на работу	200	3	600
Итого:	-	-	18 250

Таким образом, затраты на реализацию комплекса мероприятий по совершенствованию режима труда и отдыха в МУП «Служба заказчика № 1» составят 18 250 рублей, из них на проведение тренингов – 14 500 рублей.

Подсчитаем издержки, которые предприятие может понести со снижением производительности труда из-за утомляемости персонала и напряженного социально-психологического климата в офисе (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Расчеты издержек предприятия

Последствие утомляемости	Расчет издержек	Примечание	Итого, руб.
1. Снижение производительности труда	Рабочие из-за переутомляемости работают половину рабочего времени, т.е. медленнее, чем обычно. Средняя заработная плата рабочего 20 000 рублей, смена 1 000 рублей. Рабочие – 2 человека.	Простой: (20 000 x 2)/2	20 000

Продолжение таблицы 3.3

1	2	3	4
2. Потеря рабочего времени по причине больничного	Средняя заработная плата на предприятии составляет 40 800 рублей	Оплата больничного = средней заработной плате	40 800
Итого:	-	-	60 800

Издержки, которые несет предприятие, отражены в таблице 3.3 в результате возникновения утомляемости – это 60 800 рублей, в результате снижения производительности труда и на оплату больничных листов.

Оценим экономическую эффективность предлагаемых мероприятий. Основными общими показателями экономической эффективности мероприятий, определяющими целесообразность их внедрения, являются рост экономической эффективности и годовой экономический эффект.

Повышение уровня психологического климата коллектива МУП «Служба заказчика № 1» будет способствовать увеличению производительности труда, улучшению качества оказываемых услуг, стабильности предприятия. При этом необходимо учитывать некоторые особенности.

Важно отметить, что рассчитать значение роста производительности труда работников сфере жилищно-коммунального хозяйства затруднительно, поскольку норма времени на них применяется для нормирования труда лишь некоторой части работников, в основном занятых на ремонтных работах в стационарных условиях. МУП «Служба заказчика № 1» в основном осуществляет планирование и контроль над содержанием и текущим ремонтом жилищного фонда, обслуживанием внутридомового оборудования, т.е. услуги по заключению договоров на выполнение подрядных работ; а также выполняет функции по содержанию и сохранности пустующих нежилых помещений.

Методы оценки эффективности труда на предприятиях в сфере ЖКХ также имеют особенности [29]. Так, оценка эффективности труда показателем производительности труда в форме отношения объема произведенных услуг к общей численности работников предприятия в коммунальном хозяйстве не будет

объективной. В объеме услуг выражается лишь часть результатов труда работников, а другая часть не находит своего полного отражения и учета (например, поддержание системы коммунального обслуживания в состоянии готовности, обеспечение ее надежного и бесперебойного функционирования). Между тем эта часть может составлять значительную долю общих затрат.

Таким образом, невозможно определить показатель, который бы отражал величину действительных затрат труда на коммунальное обслуживание или его эффективности. Одной из важнейших задач организации труда в ЖКХ является разработка системы оценочных показателей, в которой должны найти полное отражение результаты труда.

Кроме того, в отличие от труда рабочих, результаты управленческого труда МУП «Служба заказчика № 1» не могут оцениваться стоимостью непосредственно оказанных услуг, т.к. они выражаются в виде управленческих решений, различного рода документации и информации, реализуются рабочими в процессе производства. Труд персонала МУП «Служба заказчика № 1» в большей мере умственный, включающий в себя организационно-административную, творческую и техническую работы. Поэтому рассмотрены рекомендации по проведению мероприятий, влияющих на социально-психологический климат в коллективе и оказывающих непосредственное влияние на его эффективность.

Оценим социальную эффективность рекомендуемых организационных мероприятий: определим, как на жизненном уровне отразится их действие и какие при этом возникнут тенденции.

Эффективность разработанного комплекса мероприятий по оптимизации режима труда и отдыха в МУП «Служба заказчика № 1»:

- 1) Снижение уровня текучести кадров. В том числе кадров, проработавших на предприятии менее одного года в связи с нереализованными ожиданиями. Благоприятный социально-психологический климат играет не только важную роль в трудовой деятельности, но и вне работы. Отсутствие ситуаций, приводящих к конфликту, способствуют налаживанию взаимоотношений в коллективе, снижению уровня стресса на работе, соответственно, сотрудникам будет

комфортно работать в таком коллективе, следствием чего будет нежелание увольняться с данной работы.

2) Увеличение удельного веса работников, удовлетворенных содержанием и режимом работы. Снижение количества жалоб и претензий. Показатели условий труда и социально-психологического климата в коллективе влияют на общее физическое и эмоциональное состояние сотрудников. Поведение тренингов, а также опросы окажут благоприятное воздействие на общий психологический климат в коллективе, позволят сформировать благоприятные условия осуществления трудовой деятельности без вреда и урона здоровью.

3) Улучшение дисциплины и инициативности, мотивации и слаженности работы, стабильность психологического климата.

Для профилактики негативных последствий нужно определять уровень организации и управления, систематически наблюдать за изменениями во внешней и внутренней среде, совершенствовать управление в зависимости от изменений под будущее развитие. Анализ уровня организации и управления следует проводить периодически по итогам года, а также в случае существенных изменений в деятельности. Его можно проводить собственными силами, но лучше независимыми экспертами для более объективной оценки.

Таким образом, персонал МУП «Служба заказчика № 1» не удовлетворен существующим режимом труда и отдыха, работа характеризуется психологической напряженностью в коллективе и утомляемостью. Изучение режима показало, что нет четкого регулирования дополнительных регламентированных пауз, кроме обеденного перерыва. С целью совершенствования режима труда и отдыха предложен комплекс мероприятий. Эффективность предлагаемых мероприятий по улучшению режима труда и отдыха проявляется в том, что, улучшив положение сотрудника, обеспечив снижение его утомляемости и повышение производительности, предприятие побуждает работника к лучшему выполнению своих должностных обязанностей. Соблюдение режима труда и отдыха уменьшает период вработываемости, а это увеличивает фазу устойчивой работоспособности, что дает увеличение производительности труда.

Заключение

На основе изучения нормативных правовых актов, регулирующих режим труда и отдыха, актов их официального и доктринального толкования, сделаем следующие выводы.

Режим труда и отдыха – это соотношение и содержание периодов работы и отдыха, при которых высокая производительность труда сочетается с высокой устойчивой работоспособностью человека без признаков чрезмерного утомления и напряжения в течение длительного времени.

Режим отдыха – это время, в течение которого каждый работник может быть освобожден от исполнения собственных прямых трудовых обязанностей. Это время может быть использовано по собственному усмотрению. К его видам относятся: перерывы, которые делаются в течение дня или смены; отдых ежедневный или междуменный; дни праздничные нерабочие; выходные дни, непрерывный еженедельный отдых; отпуска.

Основой для юридического закрепления рабочих вопросов предприятия, в том числе режима труда и отдыха являются внешние нормативные акты и внутренние локальные акты предприятия.

Внешние акты – Конституция РФ, Трудовой кодекс РФ, международные акты. Во внутренних локальных актах прописываются законодательные положения с учетом специфики предприятия, они не могут содержать условий, снижающих уровень прав и гарантий работников, которые установлены трудовым законодательством. В них определяется нормальная продолжительность рабочего времени (недели, дня) и время отдыха (перерывы в течение дня и отпуска).

Современному производству присуща тенденция к индивидуализации и персонализации режима труда. Законом ограничивается продолжительность рабочего времени для молодежи, женщин, инвалидов, отдельных категорий работников. Правила внутреннего трудового распорядка и трудовые договоры при установлении режима труда и отдыха учитывают в большей

мере требования производства, специфику должностных обязанностей сотрудников, семейное положение.

Государство устанавливает минимальную продолжительность оплачиваемого отпуска для всех категорий работников, а предприятия вправе предоставлять дополнительные оплачиваемые и неоплачиваемые отпуска.

Анализ экономических показателей за период с 2015 по 2017 годы демонстрирует их уменьшение в худшую сторону. По основным финансовым показателям организации финансовое состояние МУП «Служба заказчика № 1» на 2015 год лучше состояния последующих годов, при этом в 2016 году финансовое состояние организации ухудшилось. Предприятие существует лишь в большей степени за счет поддержки администрации города. Не смотря на снижение или увеличение показателей деятельности, предприятие остается на плаву. Но если в дальнейшем, сохранится нынешняя тенденция ведения хозяйства, это предприятие может быть нерентабельным, и в результате может быть банкротом.

Подавляющее большинство работников МУП «Служба заказчика № 1» женщины, имеющие средне-специальное образование, в возрасте от 35 лет до 60 лет. Среднесписочная численность сотрудников МУП «Служба заказчика № 1» уменьшается, рабочие места не заполняются.

В целом в МУП «Служба заказчика № 1» соблюдается нормативное регулирование труда и отдыха. Из-за расположения предприятия в суровых климатических условиях законодательно закреплена система дополнительных материальных и нематериальных поощрений, которые полагаются работающим гражданам, и которые применяются на предприятии: дополнительный оплачиваемый отпуск, оплачиваемый проезд к месту отдыха и обратно раз в два года.

С помощью проведения опроса и наблюдения за рабочим процессом, получены объективные данные об актуальном состоянии режима труда и отдыха на предприятии, выявлены организационные проблемы и проблемы в управлении персоналом: наличие неблагоприятного социально-психологического климата, в котором присутствуют противоречия, ссоры, конфликты. В таких усло-

виях люди чувствуют себя некомфортно, стремятся покинуть коллектив, проводят в нем меньше времени, их личностный рост замедляется.

Для оптимального функционирования коллектива МУП «Служба заказчика № 1», члены которого получают возможность максимально полно реализовать свой потенциал, разработан комплекс мероприятий по улучшению режима труда и отдыха, который бы способствовал разрядке напряженной психологической обстановки в компании и улучшению межличностных отношений между персоналом. К их числу относится проведение тренингов руководителя и сотрудников.

На реализацию данного комплекса мероприятий спрогнозированы затраты в сумме 14 500 рублей. Временные сроки реализации данных мероприятий составляют 3 месяца. Социальная эффективность предложенных мер выражается в увеличении числа работников, увеличении уровня постоянства кадров и повышении уровня удовлетворенности режимом труда и отдыха, увеличению производительности труда и улучшению дисциплины.

Одним из основных условий улучшения трудовой деятельности в МУП «Служба заказчика № 1» определено установление благоприятного социально-психологического климата в коллективе, т.е. деловые, позитивные, уважительные и даже дружественные отношения.

Список используемой литературы

1. Авдони́на А.В. Правовые основы регулирования рабочего времени и времени отдыха: учебное пособие / А.В. Авдони́на, А.А. Бикеев., М.В. Васильев – М. : Статус, 2018. 224 с.
2. Агарков А.П. Теория организации. Организация производства: интегрированное учеб. пособие / А.П. Агарков. – М. : Дашков и К, 2015. 270 с.
3. Агафонова М. С. Возможность внедрения стимулирования временем как метода мотивации трудовой деятельности персонала организации // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2017. № 39. С. 186–190. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2017/970364.htm>
4. Аленина И. В. Трудовое право: учебно-методическое пособие / И. В. Аленина. - О.: Изд-во Омск. гос. ун-та, 2017. 116 с.
5. Амаглобели Н.Д. Трудовое право: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Юриспруденция», «Социальная работа», «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент организации» / Н.Д. Амаглобели [и др.]. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. 503 с.
6. Архипов А.И. Экономический словарь / А.И. Архипов. – М. : Проспект, 2016. 930 с.
7. Богомолова А.Д. Составные компоненты кадровой политики организации // Экономика. Менеджмент. Человек. 2019. № 19. С. 15-20.
8. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - 6-е изд., перераб. и доп - М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2019. 656 с.
9. Головина, С. Ю. Трудовое право: учебник для академического бакалавриата. - 3-е изд., перераб. и доп. / С. Ю. Головина, Ю. А. Кучина. – М.: Издательство Юрайт, 2019. 313 с.
10. Гуськов Ю.В. Основы менеджмента: учеб. пособие / Ю.В. Гуськов. – М.: ИНФРА-М, 2017. 263 с.
11. Душков Б.А. Энциклопедический словарь: психология труда, управления, инженерная психология и эргономика / Б.А. Душков, А.В. Коро-

лев, Б.А. Смирнов. – М.: ИНФРА-М, 2010. 982 с.

12. Жилищный кодекс Российской Федерации: офиц. текст. – М.: Маркетинг, 2018. 214 с.

13. Жукова Ю.В., Скобликова И.В. Современные системы нематериального стимулирования персонала предприятия // Экономика. Менеджмент. Человек. 2019. № 17. С 20 -25.

14. Итоги социально-экономического развития муниципального образования городского округа «Город Комсомольск-на-Амуре» в 2017 году и задачи на 2018 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.zaium.com/catalog/product/501180>.

15. Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учеб. практическое пособие / А.Я. Кибанов. – М.: Проспект, 2017. 64с.

16. Колобов С.В., Сергеенко Ю.С. Трудовое право России: учебник. - 2-е издание / С.В. Колобова, Ю.С. Сергеенко. - М.: Юстицинформ, 2018. 212 с.

17. Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации (краткий, постатейный) / под ред. Ю.П. Орловский. – М.: КОНТРАКТ, 2017. 644 с.

18. Конвенция Международной организации труда «О ночном труде» от 26.06.1990 г. № 171 // Конвенции и рекомендации, принятые Международной Конференцией труда 1919 - 1956. 1991. Т. I. - Женева, Международное бюро труда, 1991.

19. Конвенция Международной организации труда «О сокращении рабочего времени до сорока часов в неделю» от 22.06.1935 г. № 47 // Конвенции и рекомендации, принятые Международной Конференцией труда. 1919 - 1956. Т. I. - Женева, Международное бюро труда, 1991.

20. Коноваленко В.А. Психология управления персоналом: Учебник для академического бакалавриата / В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко, А.А. Соломатин. – Люберцы: Юрайт, 2016. 477 с.

21. Конституция (Основной закон) Российской Федерации: офиц. текст. – М.: Маркетинг, 2018. 98 с.

22. Королев В.И. Основы менеджмента: учеб. пособие / В.И. Коро-

лев. – М.: ИНФРА-М, 2017. 624 с.

23. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. – 2-е изд., перераб. и доп.- М.: Издательство Юрайт, 2016. 492 с.

24. Методические рекомендации 2.2.9.2311-07. 2.2.9. Состояние здоровья работающих в связи с состоянием производственной среды. Профилактика стрессового состояния работников при различных видах профессиональной деятельности. Методические рекомендации (утв. Главным государственным санитарным врачом Российской Федерации от 18.12.2007) // Библиотека инженера по охране труда. 2012. № 11,12. 148 с.

25. Минева О.К. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: Учебник / О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова. - М.: Инфра-М, 2017. 539 с.

26. Михайлина Г.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева. - М.: Дашков и К, 2016. 280 с.

27. Мусаев Б.А. Нестандартная занятость как форма реализации условий нового экономического уклада [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://aukovedeie.ru/PDF/59EV№217.pdf>.

28. Накарякова В.И. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие/ Накарякова В.И. – Саратов. Вузовское образование, 2016. 275 с.

29. Николаев Н.С. Качество услуг в городском хозяйстве: учебное пособие / Н.С. Николаев. – М.: Русайнс, 2016. 151 с.

30. Постановление администрации города Комсомольска-на-Амуре от 12.07.2017 № 1791-па «Об утверждении Положения «Об управлении муниципальными унитарными предприятиями муниципального образования городского округа «Город Комсомольск-на-Амуре»» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/465346338>

31. Постановление администрации города Комсомольска-на-Амуре Хабаровского края от 27.04.2016 № 1159-па «О Порядке предоставления ежегодного дополнительного оплачиваемого отпуска работникам с ненормиро-

ванным рабочим днем в муниципальных учреждениях муниципального образования городского округа «Город Комсомольск-на-Амуре»» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dvkomsomolsk.ru/wp-content/uploads/2018/11/2631.pdf>

32. Постановление Госкомстата Российской Федерации от 05.01.2004 № 1 «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты»: офиц. текст. – М.: Бюллетень Минтруда РФ, 2004. № 5.

33. Прохоров П.М. Большой энциклопедический словарь / П.М. Прохоров. - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Большая Российская Энциклопедия, 2004. 1456 с.

34. Приказ Минздравсоцразвития РФ от 13.08.2009 № 588н «Об утверждении Порядка исчисления нормы рабочего времени на определенные календарные периоды времени (месяц, квартал, год) в зависимости от установленной продолжительности рабочего времени в неделю» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/902177806>

35. Рекомендация Международной организации труда «О сокращении продолжительности рабочего времени» от 26.06.1962 № 116 // Конвенции и рекомендации, принятые Международной Конференцией труда. 1919 - 1956. Т. I. - Женева, Международное бюро труда, 1991.

36. Стороженко А. А. Нормативно-методическое и правовое обеспечение системы управления персоналом // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2017. Т. 39. С. 3356–3360. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://e-koncept.ru/2017/970998.htm>.

37. Трудовой кодекс Российской Федерации: офиц. текст. – М.: Маркетинг, 2018. 258 с.

38. Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»: офиц. текст. – М.: Маркетинг, 2018. 112 с.

39. Федеральный закон от 14.11.2002 № 161-ФЗ «О государствен-

ных и муниципальных унитарных предприятиях»: офиц. текст. – М.: Маркетинг, 2018. 68 с.

40. Фетискин Н.П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. - М.: Изд-во Института Психотерапии, 2009. 544 с.

41. Чистякова Л.В. Постатейный комментарий к трудовому кодексу Российской Федерации / Л.В. Чистякова, А.В. Касьянов. – М.: ГроссМедиа, 2018. 422 с.

42. Черных Т.А. Особенности применения концепции гуманизации труда в организации // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2017. № 39. С. 3201–3205. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://e-koncept.ru/2017/970967.htm>

43. Шапиро С.А. Основы управления персоналом: учеб. пособие / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева. - М.: КноРус, 2016. 208 с.

44. Шеремет А.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебник - 2-е изд., доп. / А. Д. Шеремет. – М.: ИНФРА-М, 2017. 374 с.

45. Шлендер П.Э. Управление персоналом: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / П.Э. Шлендер [и др.]. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. 319 с.

Нормативы установленного рабочего времени для разных категорий граждан

Таблица А.1 - Категории граждан, для которых рабочая неделя не должна превышать 40 часов – сокращенная рабочая неделя

Категория граждан	Законодательно допустимое время работы
1. Не достигшие совершеннолетия	Если нет совмещения работы с учебой (на время каникул):
	- в возрасте до 16 лет – не более 24 ч в неделю; - от 16 до 18 лет – не более 35 ч.
	Если подросток совмещает трудовую деятельность с учебой (работает в свободное от учебы время):
	- в возрасте до 16 лет – не более 12 ч в неделю; - от 16 до 18 лет – не более 17,5 ч.
	Работодатель должен сокращать рабочий день до определенных максимальных значений
	Учащимся, подрабатывающим в период каникул:
	- ученикам от 14 до 16 лет – 4 ч в день; - от 15 до 16 лет – не более 5 ч в день; - от 16 до 18 – 7 ч в день.
	Подросткам, совмещающим работу с учебой: - в возрасте от 14 до 15 лет – 2,5 ч в день; - от 16 до 18 лет – 4 ч в день.
Такие нормы установлены для того, чтобы дети могли уделять учебе достаточное количество времени. К тому же укороченное время труда позволит избежать переутомления.	
2. Инвалиды	Граждане, имеющие инвалидность (I и II группы), трудиться могут не более 35 часов в неделю. Длительность трудового дня определяется в соответствии с выданным медицинским заключением.
3. Работники вредных и опасных производств	Работники, чьи условия труда по результатам специальной оценки условий труда признаны вредными (3 ли 4 степени) или опасными, трудятся не более 36 часов в неделю.
	Если установлена 36-часовая рабочая неделя, в день они могут трудиться до 12 ч. А при 30-часовой и менее – до 8 часов.
4. Работники медицинской сферы	Число допустимых рабочих часов в неделю – 39 часов (ст. 350 ТК РФ)
5. Работники, проходящие обучение в заочной или вечерней форме	Имеют право просить, чтобы их рабочая неделя сокращалась на 7 часов в период 10 учебных месяцев перед сдачей государственных экзаменов или перед началом подготовки дипломной работы.
6. Работники образования (педагоги)	Имеют право отрабатывать 36 часов в неделю (ст. 333 ТК РФ)
7. Женщины, работающие в районах Крайнего Севера и местностях, приравненных к ним	Количество допустимого рабочего времени в неделю – 36 часов (ст. 320 ТК РФ)

Организационная структура МУП «Служба заказчика № 1»

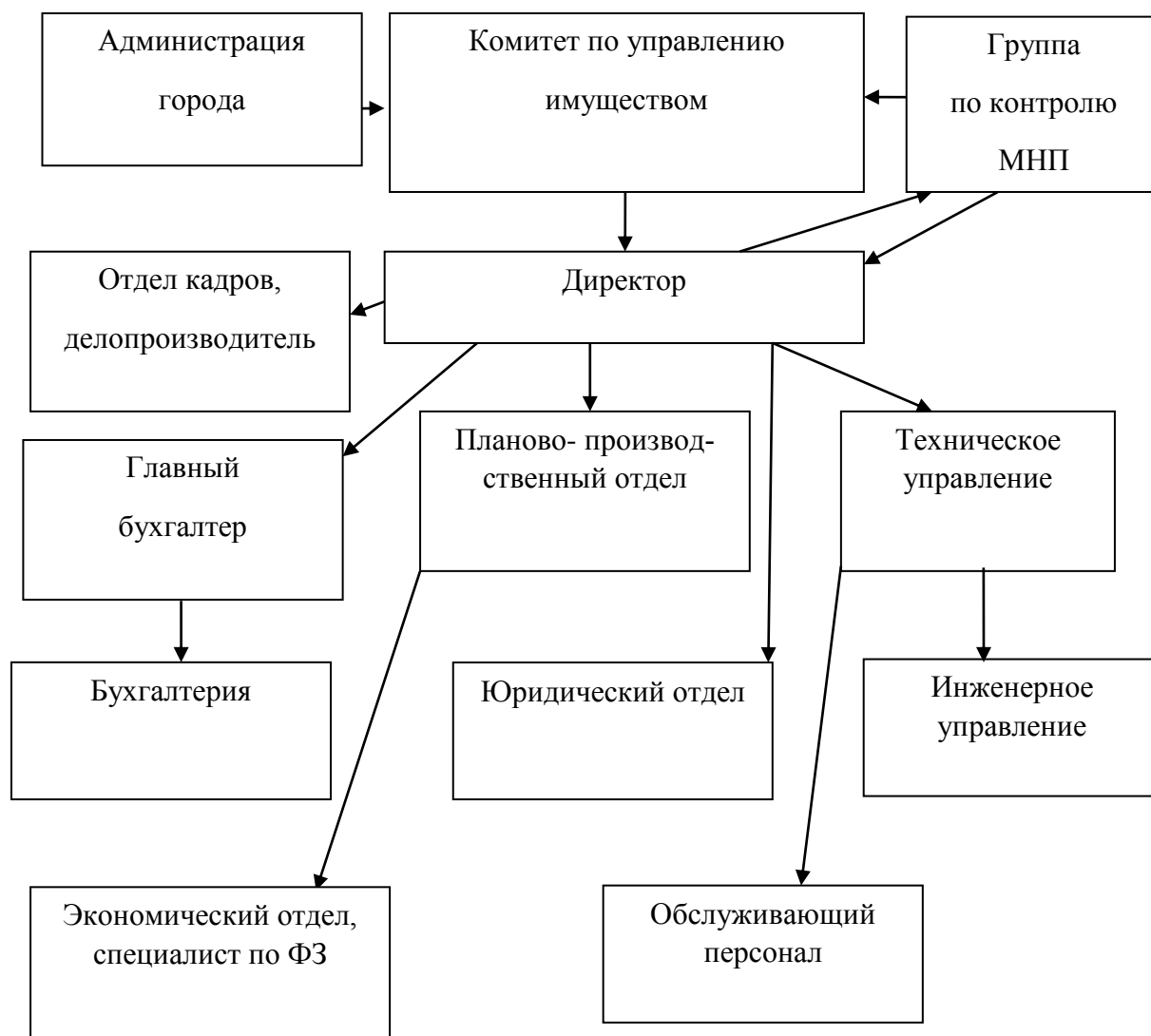


Рисунок Б.1 - Организационная структура МУП «Служба заказчика № 1»

Основные организационно-экономические показатели деятельности

МУП «Служба заказчика № 1» за 2017-2015 гг.

Таблица В.1 – Основные организационно-экономические показатели деятельности МУП «Служба заказчика № 1» за 2017-2015 гг.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение			
				2016-2015 гг.		2017-2016 гг.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка ¹ , тыс. руб.	50 886	43 543	37 480	- 7 343	- 14	- 6 063	- 14
2. Себестоимость продаж ¹ , тыс. руб.	(40 530)	(39 696)	(35 795)	- 843	- 2	- 3 901	- 10
3. Валовая прибыль (убыток) ¹ , тыс. руб.	10 356	3 847	1 685	- 6 509	- 63	- 2 162	- 56
4. Управленческие расходы ¹ , тыс. руб.	-	-	-	-	-	-	-
5. Коммерческие расходы ¹ , тыс. руб.	-	-	-	-	-	-	-
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	10 356	3 847	1 685	- 6 509	- 63	- 2 162	- 56
7. Прочие доходы ¹ , тыс. руб.	8 362	7 794	43 420	- 568	- 7	35 626	557
8. Прочие расходы ¹ , тыс. руб.	(17 570)	(10 954)	(43 915)	- 6 616	- 38	32 961	401
9. Прибыль (убыток) до налогообложения ¹ , тыс. руб.	1 148	687	1 190	- 461	- 40	503	173
10. Текущий налог на прибыль ¹ , тыс. руб.	(926)	(461)	(0)	- 465	- 50	-	-
11. Чистая прибыль ¹ (убыток), тыс. руб.	222	226	720	4	102	494	319

Продолжение таблицы В.1

1	2	3	4	5	6	7	8
12. Основные средства, тыс. руб.	2 258	2 543	2 644	285	113	101	104
13. Оборотные активы ² , тыс. руб.	85 166	84 043	86 027	- 1 123	- 1	1 984	102
14. Численность ППП, чел.	23	26	21	3	1	- 5	- 19
15. Фонд оплаты труда ППП ³ , тыс. руб.	8 656	7 000	10 299	- 1 615	- 19	3 299	147
16. Производительность труда работающего, тыс. руб. (стр. 1 / стр. 14)	2 212	1 675	1 785	- 537	- 24	110	107
17. Среднегодовая заработная плата, тыс. руб. (стр. 15 / стр. 14)	376	269	490	- 107	- 28	221	182
18. Фондоотдача (стр. 1 / стр. 12)	23	17	14	- 7	- 26	- 3	- 18
19. Оборачиваемость активов, раз (стр. 1 / стр. 13)	0,6	0,5	0,4	- 0,1	- 17	- 0,1	- 20
20. Рентабельность продаж, % (стр. 6 / стр. 1) x 100 %	20	9	4,5	- 11	- 55	- 4,5	- 50
21. Рентабельность производства, % (стр.6 / (стр. 2 + стр. 4 + стр. 5)) x 100 %	(26)	(10)	(5)	- 16	- 62	- 5	- 50
22. Затраты на рубль выручки, (стр. 2+ стр. 4 + стр. 5) / стр. 1 x 100 коп.)	80	91	96	11	114	5	105

1 - Форма 2. Отчет о финансовых результатах (Отчет о прибылях и убытках)

2 - Бухгалтерский баланс. Итоговая сумма всех оборотных активов, указанных в бланке бухгалтерского баланса

3 - Отчет о движении денежных средств

Бухгалтерская (финансовая) отчетность

Таблица Г.1 - Бухгалтерская отчетность МУП «Служба заказчика № 1»

Форма № 2	2015 год		2016 год		2017 год	
	начало	конец	начало	конец	начало	конец
Выручка	46 968	50 886	50 886	43 543	43 543	37 480
Себестоимость продаж	46 554	35 994	35 994	39 696	39 696	35 795
Валовая прибыль (убыток)	414	14 892	14 892	3 847	3 847	1 685
Управленческие расходы	0	4 536	0	0	0	0
Прибыль (убыток) от продаж	414	10 356	10 356	3 847	3 847	1 685

Методика анализа удовлетворенности трудом персонала предприятия

Таблица Д.1 – Бланк ответов

Бланк ответов			
пол	м		ж
Возраст	От 35 до 45 лет	От 46 до 55 лет	Свыше 55 лет
Должность	Руководители	Специалисты	Рабочие

Таблица Д.2 – Шкала оценки уровня удовлетворенности трудом

Утверждение	А 3 балла	Б 2 балла	В 1 балл
То, чем я занимаюсь на работе, меня интересует	да	отчасти	Нет
За последние годы я добился успехов в своей профессии	да	отчасти	Нет
У меня сложились хорошие отношения с членами нашего коллектива	да	Не со всеми	нет
Удовлетворение, получаемое от работы, важнее, чем высокий заработок	да	Не всегда	нет
Занимаемое мной служебное положение не соответствует моим способностям	да	отчасти	нет
В работе меня прежде всего привлекает возможность узнавать что-то новое	да	Время от времени	нет
С каждым годом я ощущаю, как растут мои профессиональные знания	да	Не уверен	Нет
Люди, с которыми я работаю, уважают меня	да	Что-то среднее	нет
В жизни часто бывают ситуации, когда не удается выполнить всю возложенную на вас работу	да	среднее	нет
В последнее время руководство не раз выражало удовлетворение по поводу моей работы	да	редко	нет
Работу, которую я выполняю, не может выполнить человек с более низкой квалификацией	да	среднее	нет
Процесс работы доставляет мне удовольствие	да	Время от времени	нет
Меня не устраивает организация труда в нашем коллективе	да	Не совсем	нет
У меня часто бывают разногласия с товарищами по работе	да	иногда	нет
Меня редко поощряют за работу	да	иногда	нет
Даже если бы мне предложили более высокий заработок, я бы не сменил место работы	да	Может быть	нет
Мой непосредственный руководитель часто не понимает или не хочет понять меня	да	иногда	нет
В нашем коллективе созданы благоприятные условия для труда	да	Не совсем	нет

Оценка удовлетворенности трудом в МУП «Служба заказчика № 1»

Таблица Е.1 - Оценка удовлетворенности трудом в МУП «Служба заказчика № 1»

Составляющие удовлетворенности трудом	Общая удовлетворенность коллектива							Уд. вес, %
	Руководители	Уд. вес, %	Специалисты	Уд. вес, %	Рабочие	Уд. вес, %	Общий показатель в коллективе	
Интерес к работе	3,83	63,89	2,69	44,87	2,50	41,67	3,01	50,14
Удовлетворенность достижениями в работе	2,50	62,50	1,69	42,31	0,00	0,00	1,40	34,94
Удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками	5,00	83,33	3,00	50,00	3,50	58,33	3,83	63,89
Удовлетворенность взаимоотношениями с руководством	3,00	50,00	2,46	41,03	1,50	25,00	2,32	38,68
Уровень притязаний в профессиональной деятельности	3,17	79,17	2,23	55,77	1,00	25,00	2,13	53,31
Предпочтение выполняемой работе высокому заработку	1,17	29,17	1,08	26,92	0,00	0,00	0,75	18,70
Удовлетворенность условиями труда	2,00	50,00	2,23	55,77	2,00	50,00	2,08	51,92
Профессиональная ответственность	1,00	50,00	1,38	69,23	1,50	75,00	1,29	64,74
Общая удовлетворенность трудом	18,17	64,88	14,15	50,55	10,00	35,71	14,11	50,38

Таблица Е.2 - Ключ обработки результатов

Уровень удовлетворенности трудом	Диапазон удельного веса, %
Низкий уровень	1-44
Средний уровень	45-55
Высокий уровень	Выше 56