

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Уральский государственный педагогический университет»
Институт общественных наук
Кафедра акмеологии и психологии среды

**Совершенствование режима труда и отдыха персонала в
образовательной организации**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
зав. кафедрой

О.В. Кружкова

(подпись)

Исполнитель:

Самойленко Татьяна Игоревна
обучающегося группы
СПИК – 1403z

(подпись)

Научный руководитель:

Воробьева М.А.,
канд. психол. наук, доцент,
доцент кафедры АиПС

(подпись)

Екатеринбург 2019

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И РЕЖИМА ТРУДА И ОТДЫХА В МАУДО Г. НИЖНЕВАРТОВСКА «СДЮШОР ПО ЗВС».....	6
1.1. Общая характеристика деятельности МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС».....	6
1.2. Анализ системы управления персоналом в МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС».....	12
1.3. Анализ режима труда и отдыха в МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС».....	21
Выводы по 1 главе.....	31
ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ РЕЖИМА ТРУДА И ОТДЫХА В МАУДО Г. НИЖНЕВАРТОВСКА «СДЮШОР ПО ЗВС».....	33
2.1. Разработка мероприятия по совершенствованию режима труда и отдыха персонала в МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС».....	33
2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию режима труда и отдыха персонала в МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС».....	37
2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию режима труда и отдыха персонала в МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС».....	40
Выводы по 2 главе.....	42
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	44
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	47
ГЛОССАРИЙ.....	51

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. Современные рыночные условия в России предполагают необходимость естественного отношения к нормированию и организации труда как механизму повышения производительности труда и эффективности организации, а также инструменту, определяющему плановые расчеты и организацию оплаты труда персонала. Для российской практики характерен один из основных вопросов установления рациональных режимов труда и отдыха - это выявление принципов их разработки. Таких принципов три: удовлетворение потребности производства; обеспечение наибольшей работоспособности человека; сочетание общественных и личных интересов.

Современные организации стремятся использовать действенные нормативы и методики по установлению рационального режима труда и отдыха. Зависимость качества норм к эффективности производства выражается в заинтересованности менеджеров организаций в поддержании высокого уровня на рынке.

Способности любого человека к труду определенного вида, а также физическое состояние организма подвержены постоянным изменениям в процессе трудовой деятельности. Для того чтобы поддерживать работоспособность на высоком уровне, в каждой организации необходимо рационально организовать режим труда и отдыха.

Таким образом, актуальность темы заключается в обеспечении эффективных условий работы персонала, для повышения производительности труда и снижения текучести кадров.

Проблема заключается в невозможности совершенствования режима труда и отдыха персонала в спортивной школе без разработки мероприятий управленческой деятельности в данном направлении.

Цель исследования: проанализировать режим труда и отдыха в МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС» и разработать мероприятия по его совершенствованию.

Достижение поставленной цели возможно с помощью решения следующих задач:

- 1) изучить теоретические аспекты режима труда и отдыха персонала;
- 2) проанализировать систему управления персоналом в МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС»;
- 3) рассмотреть режим труда и отдыха персонала в МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС»;
- 4) разработать мероприятия по совершенствованию режима труда и отдыха персонала в МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС»;
- 5) описать нормативно-правовое обеспечение разработанных мероприятий;
- 6) оценить социально-экономическую эффективность мероприятий по совершенствованию режима труда и отдыха персонала в МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС».

Объект исследования: режим труда и отдыха персонала.

Предмет исследования: совершенствование режима труда и отдыха персонала в МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС».

Теоретическая база исследования. Вопрос регламентации режима труда и отдыха - находится под пристальным вниманием отечественных и западных специалистов кадрового управления и рассматривался в работах: Одегова Ю.Г., Исаевой О.М., Андреевой И.Н., Осиповой О.С., Кибанова А. Я, а также у зарубежных авторов, таких как Герберт А. Симон, Дональд У. Смитсбург.

Методы исследования: теоретические методы исследования - анализ экономической и управленческой литературы, исследование литературы зарубежных и отечественных ученых об управлении персоналом; эмпирические: анализ, синтез, сравнение, анализ документов.

Структура. Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы из 45 источников и глоссария. Работа проиллюстрирована 6 таблицами.

Во введении определены актуальность, проблема, объект и предмет работы, цель и задачи, описаны методы и структура работы.

Первая глава посвящена анализу системы управления персоналом и режима труда и отдыха в МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС». В ней представлена общая характеристика деятельности, проанализирована система управления персоналом и режим труда и отдыха персонала, что позволило выделить основные направления совершенствования.

Вторая глава посвящена разработке мероприятий по совершенствованию режима труда и отдыха. В ней представлены мероприятия по совершенствованию режима труда и отдыха, определено их нормативно-правовое обеспечение, а так же представлен расчёт социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию режима труда и отдыха в МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС».

В заключении сформулированы основные выводы по задачам исследования.

ГЛАВА 1. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И РЕЖИМА ТРУДА И ОТДЫХА В МАУДО Г. НИЖНЕВАРТОВСКА «СДЮШОР ПО ЗВС»

1.1. Общая характеристика деятельности МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС»

МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС» создано 10 февраля 2005 года на базе муниципального учреждения «Стадион «Юбилейный», к которому было присоединено МУ «Учреждение спортивных сооружений», занимающееся зимними видами спорта, в состав которых входили: отделение биатлона, хоккейно -футбольный центр МОСШ№22, лыжная база «Татра» и детский игровой парк на озере «Комсомольское».

МУ «Стадион «Юбилейный» образовано в 1972 году, первый директор - Хайруллин Хамит Хабибуллович, специализация - хоккеем с шайбой.

МАУДО г. Нижневартовска «Специализированная детско-юношеская школа олимпийского резерва по зимним видам спорта» - является муниципальным образовательным учреждением дополнительного образования. Учредителем учреждения является администрация города Нижневартовска. Функции и полномочия учредителя от имени администрации города осуществляет управление по физической культуре и спорту.

Основной целью создания и деятельности автономного учреждения является:

- развитие физической культуры и массового спорта среди различных групп населения;
- популяризация физической культуры и спорта среди различных групп населения;
- подготовка высококвалифицированных спортсменов;
- достижение высоких стабильных результатов.

Содержание образовательной деятельности в автономном учреждении определяется дополнительными образовательными общеразвивающими и предпрофессиональными программами в области физической культуры и спорта, программами спортивной подготовки, разработанными и утвержденными автономным учреждением.

В автономном учреждении реализация дополнительных общеобразовательных программ направлена на физическое воспитание личности, приобретение знаний, умений и навыков в области физической культуры и спорта, физическое совершенствование, формирование культуры здорового и безопасного образа жизни, укрепление здоровья, выявление и отбор наиболее одаренных детей и подростков, создание условий для прохождения спортивной подготовки, а также на подготовку кадров в области физической культуры и спорта.

Дополнительными видами деятельности, приносящими доход, автономного учреждения являются:

- проведение индивидуальных и групповых занятий в свободное от учебно-тренировочного процесса время по шейпингу, стрельбе, хоккею, биатлону, лыжным гонкам;

- предоставление катка на крытом хоккейном корте для населения в свободное от учебно-тренировочного процесса время;

- проведение занятий по обучению катанию на коньках;

- прокат спортивного инвентаря, снегохода «Буран» (с водителем);

- предоставление услуг по ремонту, клепке и точке коньков;

- предоставление услуг сауны, массажа, тренировочного зала, игрового зала;

- организация отдыха и досуга граждан на базе отдыха «Татра»;

- организация и проведение спортивно-массовых мероприятий и соревнований;

- предоставление услуг по возведению городков и малых архитектурных форм изо льда и снега;

- транспортные услуги по обеспечению спортивно-массовых мероприятий, перевозке участников и спортивного инвентаря к месту проведения спортивно-массовых мероприятий и обратно.

В структуре учреждения 3 отделения: хоккей с шайбой, лыжные гонки и биатлон, неспециализированное отделение, в которое вошел спортивный туризм и адаптивная физическая культура и спорт.

Хоккеем с шайбой занимается 541 человек, лыжными гонками занимается – 85 человек, биатлоном – 369 человек, адаптивной физической культурой и спортом (лыжными гонками) занимается 51 человек, спортивным туризмом - 38 человек.

В распоряжении хоккеистов крытый хоккейный корт на 400 зрительных мест, 2 открытых хоккейных корта, раздевалки, душевые, оборудованный медицинский кабинет, тренажерный зал.

На территории Детского игрового парка на озере «Комсомольское» находится физкультурно-спортивный комплекс «Юбилейный», в котором занимаются лыжники-гонщики, биатлонисты, спортсмены, занимающиеся спортивным туризмом и спортсмены, с ограниченными возможностями здоровья. В спортивном комплексе имеется большой игровой зал, тренажерный зал, сауна и душевые.

Биатлонисты и лыжники проводят занятия на лыжной трассе озера «Комсомольское» и лыжной трассе базе «Татра», в распоряжении спортсменов автобус для доставки спортсменов к месту тренировочных занятий.

Спортсмены с ограниченными возможностями здоровья и спортсмены, занимающиеся спортивным туризмом, проводят занятия на территории Детского игрового парка на озере «Комсомольское» и в спортивном комплексе «Юбилейный».

МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС» проводит спортивно-массовые мероприятия для жителей города:

- турниры по хоккею с шайбой для детей в возрасте от 7 до 17 лет;

- городской чемпионат по хоккею с шайбой среди мужских команд;
- городские соревнования по лыжным гонкам для спортсменов отделения биатлона и лыжных гонок;
- городские соревнования по лыжным гонкам для воспитанников дошкольных образовательных учреждений;
- городские соревнования по лыжным гонкам для обучающихся общеобразовательных учреждений города;
- городские соревнования по лыжным гонкам для работников трудовых коллективов;
- городские соревнования по лыжным гонкам для студентов ВУЗов, СУЗов;
- городские соревнования по лыжным гонкам для ветеранов спорта.

Лыжными гонками в городе занимается около 60 ветеранов спорта, которые регулярно участвуют в городских соревнованиях, некоторые спортсмены-ветераны успешно выступают на соревнованиях окружного и областного уровня.

Хоккеем с шайбой занимается более 20 ветеранов спорта. Команда «Ветер» в 2017 году стала участницей регионального отборочного этапа Всероссийского Фестиваля по хоккею среди любительских команд в ХМАО–Югре, является ежегодной участницей чемпионата округа в зачет Спартакиады ветеранов спорта автономного округа.

МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС» работает ежедневно с 8.00 до 22.00 час. Количество смен-2. Форма получения образования - учебно-тренировочные занятия. Занятия проводятся на основе программ спортивной подготовки (биатлон, хоккей с шайбой, спортивный туризм), дополнительных предпрофессиональных программ (лыжные гонки) и дополнительных общеразвивающих образовательных программ (хоккей с шайбой, адаптивный спорт (лыжные гонки)). Количество учебных недель в году – от 52 до 36, в зависимости от программы, из них 8 недель занимают

спортивно-оздоровительные лагеря и учебно-тренировочные сборы (кроме дополнительных общеразвивающих образовательных программ).

В начале учебного года проводится пропаганда зимних видов спорта в дошкольных и в образовательных учреждениях города, в «СДЮШОР по ЗВС» проводится День открытых дверей, во время проведения школьной ярмарки проводилась акция по рекламе деятельности учреждения.

В 2017 году по сравнению с прошлым годом количество присвоенных разрядов увеличилось на 128 человек, что составило 53%. Количество массовых разрядов выросло на 106 человек, на 54%, количество I разрядов выросло на 21 человек, 51%, количество КМС сократилось на 75%, но звание «Мастер спорта России» получили 4 человека.

Для реализации деятельности МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по зимним видам спорта» имеется следующее снаряжение и оборудование:

- 3 машины для заливки льда;
- 5 автобусов;
- оборудованные медицинские кабинеты;
- тренажерные залы;
- сауны;
- хоккейная экипировка;
- спортивный инвентарь для занятий хоккеем с шайбой;
- снегоуплотнительная машина;
- 3 снегохода;
- лыжи, ботинки, крепления, палки;
- мази, парафины;
- лыжи, лыжероллеры;
- роликовые коньки;
- 70 винтовок для биатлона: карабины БИ-7-4, винтовки БИ-7-2, пневматические винтовки;
- 2 музыкальных центра;

- система громкой связи.

Расходы на содержание спортивной школы, по сравнению с прошлым годом, увеличились на 14632,1 тыс. рублей.

Размер средств, выделяемых на оздоровительную кампанию, вырос по сравнению с 2016 годом с 580,8 тыс. рублей до 777,9 тыс. рублей. Средства были затрачены на проведение летних, весенних и осенних лагерей с дневным пребыванием детей на базе МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС», в том числе на реализацию вариативной программы было затрачено 60,0 тыс. рублей (был приобретен спортивный инвентарь: шайбы, ракетки, мячи, воланы и пр.). Увеличилось финансирование спортивных и тренировочных мероприятий в 2017 году на 3573,6 тыс. рублей по сравнению с прошлым годом (с 3811,8 тыс. руб. до 7385,4 тыс. руб.), в том числе за счет спонсоров 2011,1 тыс. рублей и средств депутатов ХМАО-Югры 2036,6 тыс. рублей).

На приобретение оборудования и спортивного инвентаря в 2017 году было израсходовано 9857,1 тыс. рублей тыс. рублей. Доходы от предоставления платных услуг составили 6569,1 тыс. руб.

В 2017 году расходы на содержание МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС» составили 116381,8 тыс. руб. из них на:

- заработную плату и начисления на заработную плату 67940,9 тыс. руб.;
 - на оздоровительную кампанию 777,9 тыс. руб.;
 - на участие в спортивных и тренировочных мероприятиях 7385,4 тыс. руб.;
 - на содержание спортивных сооружений 18649,7 тыс. руб.;
 - на материально-техническое обеспечение 9857,1 тыс. руб.;
- из них на:
- оборудование и спортивный инвентарь 1800 тыс. руб.;
 - автомобиль (Газель) 300 тыс. руб.;

- приобретение и установку спортивных площадок (4 шт.) 5740,2 тыс. руб.;
- приобретение мебели и оборудования для модульных лыжных баз 1746,9 тыс. руб.;
- почтовые расходы, телефонную связь, интернет 228,7 тыс. руб.;
- прочие выплаты 1181 тыс. руб.

Таким образом, МАУДО г. Нижневартовска «Специализированная детско-юношеская школа олимпийского резерва по зимним видам спорта» - является муниципальным образовательным учреждением дополнительного образования. В структуре учреждения 3 отделения: хоккей с шайбой, лыжные гонки и биатлон, неспециализированное отделение, в которое вошел спортивный туризм и адаптивная физическая культура и спорт. Финансирования учреждения осуществляется учредителем, а также ежегодно получается дополнительная прибыль.

1.2. Анализ системы управления персоналом в МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС»

Функции управления персоналом в МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС» выполняет специалист по кадрам – 1 чел.

В таблице 1 представлены показатели движения кадров в 2016-2017 гг.

Таблица 1. Показатели движения кадров в 2016-2017 гг.

Показатель	2016	2017
Численность на начало года	49	51
Принято	7	4
Выбыло, в т.ч.:		
- по собств. желанию;	5	3
- выход на пенсию;	3	2
- уволено за нарушение трудовой дисциплины;	2	1
	0	0
- другое	0	0

Состав МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС» является стабильным, большая часть (45,1 %) работают в организации 5-10 лет.

Рассчитаны трудовые показатели, которые можно применить к спортивной школе.

Уровень трудового потенциала

А) профессиональная структура персонала: тренера-преподаватели – 28 (58,3 %), количество руководителей – 4 (8,3 %), специалисты – 13 (27 %), обслуживающий персонал – 3 (6,4 %);

квалификационная структура: тренера-преподаватели высшей квалификационной категории – 14 чел. (77,7 %), 1 квалификационной категории – 4 чел. (22,3 %);

структура персонала по уровню образования: высшее образование – 43 чел. (84,3 %), СПО – 8 чел. (15,7 %);

структура персонала по стажу работы: до 1 года – 2 чел. (3,9 %), 1-5 лет – 19 чел. (37,3 %), 5-10 лет – 23 чел. (45,1 %), более 10 лет – 7 чел. (13,7 %).

Б) половозрастная структура персонала: 18-25 лет – 9 чел. (17,7 %), 26-35 лет – 19 чел. (37,3 %), 36-45 лет – 7 чел. (13,7 %), 45-60 лет – 16 чел. (31,3 %);

показатели заболеваемости: 2016 г. – 4 чел. (8,2 %), 2017 г. – 3 чел. (5,9 %).

$$B) \quad \text{состояние} \quad \text{трудо} \quad \text{дисциплины} \quad = \\ \frac{51-1}{51} \times \frac{1973-21}{1973} = 0,98 \times 0,98 = 0,96 \quad \frac{51-1}{51} \times \frac{1973-21}{1973} = 0,98 \times 0,98 = 0,96$$

Уровень трудовой активности персонала

Повышение уровня квалификации:

2016 г. – 7 чел. (14,3 %);

2017 г. – 21 чел. (41,2 %).

Уровень структуры и динамики персонала

А) Всего административных работников и специалистов – 48. Количество тренеров-преподавателей – 28 (58,3 %), количество

руководителей – 4 (8,3 %), специалисты – 13 (27 %), обслуживающий персонал – 3 (6,4 %).

Б) Коэффициент внутренней мобильности персонала:

2016 г. – $3 / 49 = 6,1$

2017 г. - $4 / 51 = 7,8$

Уровень производительности труда

Количество воспитанников на одного тренера-преподавателя: $1074 / 18$
~ 60 чел.

Уровень издержек на персонал

А) Базовая заработная плата – 14 600 руб. (79,3 %); переменная заработная плата – 3 800 руб. (20,7 %). Всего за год – 11 260 800 руб.

Б) Стоимость социальных льгот – 126 853 руб.

В) Налоги – 4 842 144 руб.

Г) Доля издержек на рабочую силу от общей суммы издержек – 67,4%

Д) Издержки на одного сотрудника – 318 231,31 руб.

Работники МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС» реализуют право на труд путем заключения трудового договора о работе в учреждении на неопределенный срок или на определенный срок не более пяти лет (срочный трудовой договор).

В трудовой договор включается обязательство гражданина, поступающего на государственную службу, обеспечить соблюдение Конституции Российской Федерации и Федеральных законов Российской Федерации.

Трудовой договор заключается в письменной форме. Трудовой договор вступает в силу со дня его подписания работником и руководителем либо исполняющим обязанности руководителя МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС», если иное не предусмотрено самим трудовым договором, либо со дня фактического допущения работника к работе с ведома или по поручению руководителя либо исполняющего его обязанности работника.

На всех работников МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС» ведутся трудовые книжки в порядке, установленном действующим законодательством.

Перевод работников на другую работу по инициативе администрации МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС» допускается только с письменного согласия работника.

В случае производственной необходимости администрация МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС» имеет право переводить работника на не обусловленную трудовым договором работу в порядке, предусмотренном Трудовым кодексом Российской Федерации.

Работники МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС», заключившие трудовой договор на неопределенный срок или работающие по срочному трудовому договору, имеют право его расторгнуть по основаниям, предусмотренным Трудовым кодексом Российской Федерации.

Набор и отбор персонала необходимый элемент в любой организации.

В МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС» более предпочтительным является, как внешний, так и внутренний вид набора персонала. Ценны, как старые сотрудники, так и новые приходящие люди на данную должность.

В МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС» набор кандидатов проводится следующим образом: ознакомление с анкетами каждого претендующего на должность; первичное собеседование с участниками по телефону; вторичное собеседование.

По политике МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС» опыт - это не самое главное качество кандидата. Так как человек даже без опыта работы, может быть более интересен, общителен и легко обучаем правилам именно этой компании.

Система отбора персонала в МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС»: заполнение анкеты; собеседования; проведение тестов на

личностные качества; проведение тестов на стрессоустойчивость; трёхдневная стажировка кандидатов; принятие решения руководителем.

Основными характеристиками, которыми должен обладать кандидат являются: коммуникабельность, умение держать всё под контролем в стрессовой ситуации, позитивное отношение к людям, индивидуальный подход к каждому, приветливость и не закомплексованность.

Адаптация работника в МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС» представляет собой многосторонний процесс его приспособления к содержанию и условиям трудовой деятельности, к непосредственной социальной среде, совершенствования деловых и личных качеств работника.

Это процесс, который требует как от работника, так и от коллектива взаимной активности и заинтересованности друг в друге.

Среди основных целей адаптации новых работников в МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС» выделяют следующие: снижение стрессов, испытываемых новым работником; сокращение текучести кадров; развитие у нового работника состояния удовлетворенности работой, позитивного отношения к работе и реализма в ожиданиях.

Основными элементами адаптации в МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС» являются: выполнение требований трудовой и исполнительской дисциплины; самостоятельность при выполнении порученных должностных функций; удовлетворенность выполняемой работой и вознаграждением, получаемым за достигнутые результаты; дружелюбность коллектива; взаимопонимание с руководством.

Аттестация работников МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС» проводится в целях наиболее рационального их использования, повышения эффективности их труда и ответственности за порученное дело, дальнейшего улучшения подбора и развития кадров, повышения их квалификации.

Основными задачами аттестации работников в МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС» являются: определение служебного

соответствия работника занимаемой должности; выявление перспективы использования потенциальных способностей и возможностей работника; стимулирование роста профессиональной компетенции работника; определение направлений повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки работника.

Аттестация и регламентирующие ее документы могут содействовать решению следующих проблем, непосредственно связанных с переходом от командно-административного механизма решения стоящих перед МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС» задач к рыночному механизму оказания государственных услуг:

- 1) апробирование новых форм участия работников в принятии управленческих решений;
- 2) проверка профессиональной компетенции руководящих работников и специалистов;
- 3) проверка эффективности форм и методик повышения деловой квалификации работников;
- 4) планирование персонала посредством повышения квалификации, переводов или высвобождения.

Аттестация педагогических работников проводится аттестационной комиссией, формируемой учредителем.

На основании результатов аттестации руководитель МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС» вправе понизить или повысить работника; повысить или понизить его должностной оклад; изменить или отменить надбавку к нему; повысить или освободить работника от должности. Причем все негативные меры применяются только с решения директора.

Организация оплаты труда зафиксирована в Положении об оплате труда персонала МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС». Премирование работникам производится при условии наличия достаточных денежных средств в стимулирующей части фонда оплаты труда.

Размеры премий работников, устанавливаются в абсолютных (цифровых) показателях.

Премирование работников не производится в случаях:

- нарушение правил внутреннего трудового распорядка, должностной инструкции, положений трудового договора, Устава и иных локально-нормативных актов;
- поступление обращений (писем, жалоб, заявлений) в отношении незаконных противоправных действий (бездействий) работника, при условии признания этих фактов достоверными и обоснованными;
- нарушение норм культуры поведения и профессиональной этики;
- халатное отношение к закрепленным материально-техническим ценностям;
- наличие замечаний к содержанию кабинета и ведению рабочей и деловой документации;
- при вынесении взыскания, премия не выплачивается в течение всего периода взыскания.

Размеры премий работников подлежат снижению в случаях:

- 1) однократного нарушения правил внутреннего трудового распорядка, должностной инструкции, положений трудового договора, Устава и иных локально-нормативных актов;
- 2) в случае замечаний к содержанию кабинета и ведению рабочей и деловой документации.

Премирование работников производится одновременно, и ежемесячно по результатам работника за месяц, либо при наступлении знаменательного события, при условии качественной работы.

Ежемесячное премирование работников производится на основании сводного по всем работникам приказа, в котором указываются размеры ежемесячной премии по каждому работнику.

Единовременное премирование производится на основании приказа п, в котором указывается размер единовременной премии и показатели премирования.

Депремирование или снижение размера ежемесячной премии работника осуществляется на основании приказа, в котором указываются причины депремирования или снижения размера ежемесячной премии работника, и размер снижения премии.

Поощрительные выплаты, производимые из стимулирующей части ФОТ по результатам труда, согласуется с Профсоюзным комитетом.

Установление размера премий, производимых из экономии ФОТ, является исключительным правом директора МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС».

Директор издает приказ о премировании работников по итогам работы, либо в связи с наступлением знаменательного события как в жизни страны и трудового коллектива, так и конкретного работника.

Решение вопросов, возникающих в связи с увольнением работника, является зоной ответственности его непосредственного руководителя. При увольнении работника не должно оставаться нерешенных вопросов.

Порядок увольнения работников предусматривает следующие основные этапы:

- выдача работнику обходного листа и анкеты увольняющегося работника;
- при увольнении материально-ответственных лиц составляется акт приема-передачи дел и всех числящихся за работником материальных ценностей и документов, составленный акт визируется директором;
- оформление унифицированной формы № Т-8 приказа об увольнении работника, утвержденной постановлением Госкомстата России от 05.01.2004 № 1, и передача приказа на подпись директору;
- ознакомление работника с приказом;

- заполнение раздела XI личной карточки унифицированной формы личной карточки № Т-2, утвержденной постановлением Госкомстата РФ от 05.01.2004 №1;

- заполнение I части унифицированной формы № Т-61 записки-расчета при увольнении работника, утвержденной постановлением Госкомстата РФ от 05.01.2004 № 1, передача ее в расчетную группу бухгалтерии;

- внесение соответствующей записи в трудовую книжку работника;

- получение работником трудовой книжки, роспись за получение трудовой книжки, журнале учета движения трудовых книжек, самой трудовой книжке;

- при неполучении работником трудовой книжки в день увольнения, в течение трех дней книжка направляется по указанному работником адресу уведомление о необходимости получения трудовой книжки и запрашивает письменное согласие работника о пересылке ее по почте;

- оформление личного дела уволившегося работника для передачи в архив.

Таким образом, система управления персоналом в МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС» характеризуется тем, что в ней так же существуют кадровые процессы, которые выполняются специалистом по кадрам. Не все кадровые процессы выполняются в полной мере, что характерно для МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС», так как они не являются необходимыми (например, формирование кадрового резерва).

1.3. Анализ режима труда и отдыха в МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС»

Установление общественно необходимой продолжительности рабочего времени и распределение его по календарным периодам на предприятии достигаются при разработке правил, в которых предусматривается порядок чередования и продолжительность периода работы и отдыха. Этот порядок принято называть режимом труда и отдыха.

Режим труда и отдыха – это устанавливаемые для каждого вида работ порядок чередования периодов работы и отдыха и их продолжительность [3]. Рациональный режим - такое соотношение и содержание периодов работы и отдыха, при которых высокая производительность труда сочетается с высокой и устойчивой работоспособностью человека без признаков чрезмерного утомления в течение длительного времени [19]. Такое чередование периодов труда и отдыха соблюдается в различные отрезки времени: в течение рабочей смены, суток, недели, года в соответствии с режимом работы предприятия

Режим труда и отдыха определяет продолжительность работы и рациональное чередование периодов работы (трудовой деятельности) и перерывов для отдыха [23].

Проведя анализ общедоступных источников по теме исследования, было выявлено, что режим труда и отдыха традиционно считается устанавливаемым для всех видов работы порядком чередования трудового процесса и перерывов, а также их длительность.

Рациональным режимом называют содержание и соотношение периодов труда и отдыха, во время которых оптимальная производительность труда поддерживается высокой и постоянной работоспособностью сотрудников, при этом не проявляются признаки повышенного утомления в длительном периоде времени. Рациональное

чередование трудовой деятельности с перерывами в течение рабочего дня должно соблюдаться на протяжении следующих временных отрезков: рабочая смена, сутки, неделя, год, в соответствии с тем режимом работы, который установлен в организации.

Разработка определенных норм и правил, предусматривающих порядок чередования труда и отдыха в организации, определяет установление необходимой продолжительности трудового времени и времени отдыха, разделение его на календарные периоды. Такой порядок называется – режим труда и отдыха.

Относительно комплекса проблем по организации и нормированию труда сформировалось две точки зрения. Первая является наиболее распространенной и заключается в том, что тарифы, нормы, ставки, оклады и т.д. являются атрибутами неуместной бюрократической системы, и в скором времени должны исчезнуть. Вторая точка зрения заключается в отстаивании этих атрибутов, так как без них невозможно эффективно осуществлять управление организацией.

После того, как затраты на персонал стали занимать большую часть в общем бюджете расходов, руководители стали понимать, что необходимо обеспечивать наиболее эффективное использование трудового потенциала предприятия. При этом не у всех руководителей получается выполнять данное условие, так как оно напрямую зависит от точности расходов на труд.

В МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС» разработаны и используются следующие документы, регламентирующие внутренний распорядок:

- Положение о комиссии по трудовым спорам;
- Положение о режиме работы и отдыха;
- План работы МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС»;
- Правила внутреннего распорядка МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС».

Первым этапом исследования режима труда и отдыха в МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС» стало проведение тестирования сотрудников по методике А.В. Батаршева «Интегральная удовлетворенность трудом»¹. Данная методика позволяет оценить уровень удовлетворенности трудом работников, а именно, благополучие или неблагополучие личности в трудовом коллективе, удовлетворенность режимом труда и отдыха, а также удовлетворенность организацией труда. Всем сотрудникам было предложено прочитать утверждения и выбрать наиболее предпочтительные для себя ответы.

Протестировав сотрудников МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС» по данной методике и проанализировав результаты, нами были сделаны следующие выводы:

- 1) 68 % (35 человек) опрошенных сотрудников не удовлетворены условиями и режимом труда на предприятии;
- 2) 27 % (14 человек) опрошенных сотрудников скорее удовлетворены условиями и режимом труда, чем нет;
- 3) 5 % (2 человека) респондентов полностью удовлетворены условиями и режимом труда на предприятии.

Наибольшее число неудовлетворенных условиями и режимом труда сотрудников относятся к категории «специалисты». Персонал, относящийся к категории «руководители» полностью удовлетворен режимом труда в МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС».

Для анализа режима труда и отдыха проанализируем рабочее время и его использование в МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС».

Рабочее время и его использование.

1. В МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС» режим рабочего времени (продолжительность рабочей недели, ненормированный рабочий день, продолжительность ежедневной работы (смены), время начала и

¹ <http://mosmetod.ru/metodicheskoe-prostranstvo/srednyaya-i-starshaya-shkola/khimiya/molodomu-pedagogu/opredelenie-udovletvorennosti-lichnosti-svoim-trudom.html>

окончания работы, время перерывов в работе, число смен в сутки, чередование рабочих и нерабочих дней) устанавливается применительно к имеющимся условиям.

2. Для работников, при заключении трудовых договоров, с которыми не оговорены специальные условия режима рабочего времени устанавливается пятидневная рабочая неделя продолжительностью 40 часов.

3. Для работников, при заключении трудовых договоров, с которыми оговорены специальные условия:

- время начала рабочего дня в понедельник, вторник, среду, четверг, пятницу в 8 часов 00 минут;

- время окончания рабочего дня в понедельник, вторник, среду, четверг в 17 часов 30 минут;

- время окончания рабочего дня в пятницу в 16 часов 15 минут; время перерыва на обед во все дни недели с 13 часов до 13 часов 45 минут.

4. Администрация МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС» организует учет явки на работу и ухода с работы, в том числе командированных работников.

5. Запрещается в рабочее время:

5.1 Отвлекать работников от их непосредственной работы, в том числе для выполнения общественных обязанностей и проведения рода мероприятий, не связанных с производственной деятельностью, за исключением членов выборных профсоюзных органов, не освобожденных от основной работы.

5.2 Созывать собрания, заседания и всякого рода совещания по общественным делам, кроме профсоюзной конференции.

6. Очередность предоставления ежегодных и дополнительных отпусков устанавливается администрацией с учетом мнения профсоюзного комитета (при наличии такового), с учетом необходимости обеспечения нормального хода работы МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС» и благоприятных условий для отдыха работников.

7. График ежегодных и дополнительных отпусков на следующий календарный год составляется ежегодно не позднее 15 декабря текущего календарного года.

8. О времени начала отпуска работник должен быть извещен не позднее, чем за две недели до наступления календарного года.

9. Ежегодный оплачиваемый отпуск может быть заменен денежной компенсацией в порядке, предусмотренном Трудовым кодексом Российской Федерации.

10. Ежегодный оплачиваемый отпуск может быть разделен на части в порядке, предусмотренном Трудовым кодексом Российской Федерации.

Для более глубокого анализа режима труда на рабочем месте МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС» необходимо рассмотреть баланс рабочего времени одного среднесписочного работника. Проанализируем эффективный фонд рабочего времени, для этого рассмотрим таблицу 2.

Таблица 2. Баланс рабочего времени одного среднесписочного работника

Показатели	2015 год	2016 год	2017 год	Изменение					
				Абсолютное, (+,-)			Относительное, в %		
				2016 к 2015	2017 к 2016	2017 к 2015	2016 к 2015	2017 к 2016	2017 к 2015
Календарный фонд времени, дни	365	366	365	1	-1	0	100,3	99,7	100,0
Количество нерабочих дней, в т.ч.:	115	115	114	-	-1	-1	100,0	99,1	99,1
праздничных	11	11	10	-	-1	-1	100,0	90,9	90,9
выходных	104	104	104	-	-	0	100,0	100,0	100,0
Номинальный фонд рабочего времени, дн.	250	251	251	1	-	1	100,4	100,0	100,4

Неявки на работу, дн, в т ч.:	36	41	32	5	-9	-4	+113,9	-122,0	88,9
Очередные и дополнительные отпуска	15	15	15	-	-	0	100,0	100,0	100,0
Учебные отпуска	3	3,5	1,3	0,5	-2,2	-1,7	+116,7	-162,9	43,3
Отпуска в связи с родами	0,3	0,3	0,1	-	-0,2	-0,2	-	-166,7	33,3
Болезни	7,7	12	8,4	-4,3	-3,6	0,7	+155,8	-130	109,1
Прочие неявки, разрешенные законодательством	1	1	1,4	-	0,4	0,4	-	+140	140,0
Неявки с разрешением администрации	4	5,7	0,8	1,7	-4,9	-3,2	+143,0	-186,0	20,0
Прогулы	5	3,5	5	-1,5	1,5	0	-130	+142,9	100,0
Целодневные простои	1	1	-	-	-1	-	-	-100,0	-
Число рабочих дней в году (стр. 3-стр4-стр5)	213	209	219	-4	10	6	-101,9	+104,8	102,8
Продолжительность рабочего дня, ч.	8	8	8	-	-	0	-	-	100,0
Бюджет рабочего времени, ч	1704	1672	1752	-32	80	48	-101,9	+104,8	102,8
Предпраздничные и сокращенные дни, ч.	10	10	10	-	-	0	100,0	100,0	100,0
Внутрисменные потери рабочего времени, д	0,65	0,45	0,95	-0,2	0,5	0,3	-130,8	+211,0	146,2

Полезный фонд рабочего времени, ч.	1693,35	1661,55	1741,05	-31,8	79,5	47,7	-101,9	+104,8	102,8
Сверхурочно отработанное время, ч	12537	14871	27428	2334	12557	14891	+118,6	+184,4	218,8

Таким образом, проанализировав режим труда и отдыха в МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС», можно сделать вывод, что в целом организация работает успешно. Существуют некоторые недостатки: фонд рабочего времени используется неэффективно и существует возможность его увеличения. Можно сделать вывод, что большая часть потерь рабочего времени вызвана субъективными факторами: болезни, прогулы, простои (проблемы с инвентарем, опоздания воспитанников и т. д.). Эти потери можно считать неиспользованными резервами увеличения фонда рабочего времени.

В области нормирования труда доминирующую роль играют методы изучения временных параметров использования рабочей силы. Одним из таких методов является индивидуальная фотография рабочего времени. Рассмотрим фотографию рабочего времени специалиста по работе с воспитанниками (табл. 3).

Таблица 3. Фотография рабочего дня специалиста по работе с воспитанниками

№ п\п	Что наблюдалось	Текущее время	Продолжительность
1	Приход на рабочее место	8.00	
2	Подготовка рабочего места	8.05	5
3	Получение документов	8.09	4
4	Оперативная работа (время работы с одним человеком)	8.34	25
5		8.40	6
6		9.05	25
7		9.12	7
8		9.15	3
9		10.04	49
10	Уход по личным надобностям	10.10	6
11	Оперативная работа (время работы с одним человеком)	10.13	3
12		10.28	15
13		10.38	10
14		10.55	17
15		12.00	65
16	Уход на обед		
17	Приход с обеда		
18	Оперативная работа (время работы с одним человеком)	13.05	5
19		13.34	29
20		13.40	6
21		13.50	10
22		13.59	9
23		14.15	16
24		14.25	10
25		14.57	32
26	Служебный разговор	15.01	4
27	Личный разговор	15.12	11
28	Оперативная работа (время работы с одним человеком)	15.30	18
29		15.34	4
30	Консультация у руководителя	15.42	8
31	Оперативная работа (время работы с одним человеком)	16.06	24
32		16.09	3
33		16.15	6
34	Уход по личным надобностям	16.28	13
35	Оперативная работа (время работы с одним человеком)	16.45	17
36		16.50	5
37	Уборка рабочего места	16.57	7
38	Уход с рабочего места	17.00	3
Итого			480

Фотография рабочего времени служит для выявления фактической структуры затрат времени на протяжении рабочей смены или её части. Индивидуальная фотография проводилась на рабочем месте специалиста по

работе с физическими лицами. В результате были получены следующие данные (табл. 3).

При проведении фотографии рабочего времени в наблюдательном листе на протяжении целой смены непрерывно фиксируются все без исключения затраты рабочего времени работника. В ходе оперативной работы выявлены конфликты с воспитанниками и их законными представителями, из-за которых увеличивается время работы с ними и уменьшается время на перерывы, необходимые для восстановления специалиста к последующей работе.

На основании проведенных фотографий рабочего времени составляется сводная таблица одноименных затрат рабочего времени, составляется фактический баланс рабочего времени и представлен в виде таблице 4.

Таблица 4. Баланс рабочего времени

Наименование затрат времени	Продолжительность	
	минуты	%
Подготовительно-заключительные работы	20	4,17
Оперативная работа	376	78,33
Отвлечения от работы по личным надобностям	19	3,96
Время перерывов по техническим причинам	25	5,21
Нарушения трудовой дисциплины	40	8,33
Итого	480	100,00

По данным таблицы можно сказать, что оперативная работа составляет всего 78,33 % или 376 минут времени смены, остальное время смены 94 минут или 21,67% приходится на непроизводительные затраты.

Сопоставление фактического баланса времени с нормативным позволяет выявить отклонение от нормативных.

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

Функциональное разделение труда предполагает деление персонала на функционально однородные группы, каждая из которых отличается своей ролью в осуществлении производственной деятельности.

В целом МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС» работает успешно. Но существуют некоторые недостатки: фонд рабочего времени используется недостаточно эффективно и существует возможность его увеличения.

Большая часть потерь рабочего времени вызвана субъективными факторами: болезни, прогулы, простои. Постоянные конфликты с посетителями приводят к психическим расстройствам персонала.

Специалисты не успевают отдыхать и восстанавливаться, не используя предоставленные им перерывы из-за:

- 1) большого потока посетителей и недостаточного числа обслуживающих специалистов;
- 2) отсутствия места для отдыха во время очередного перерыва;
- 3) руководитель организации не считает нужным заниматься организацией режима труда и отдыха и соответствующими условиями, считая, что найти и устроить новый персонал дешевле, чем обустроить места для отдыха, а так же организовать режим труда и отдыха.

Что касается тренеров-преподавателей, то их труд не является нормированным из-за того, что в течение недели проводятся по несколько тренировок в день, а в конце недели еще и соревнования. Большинство тренеров в возрасте имеют большое количество проблем со здоровьем из-за отсутствия возможности отдыхать и восстанавливаться.

Анализ обоснования норм труда выявил потери рабочего времени в связи с нарушениями трудовой дисциплины, неправильной организацией на рабочем месте.

Таким образом, к основным недостаткам организации режима труда и отдыха в МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС» относятся:

- ненормированный рабочий день персонала, не предусмотренный в документации МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС», приводит к снижению производительности и частым ошибкам и конфликтам во время работы, что подтверждают жалобы;

- из-за отсутствия перерывов на обед полноценных отгулов и отпусков происходит то, что сотрудники часто болеют и переутомляются, и не могут работать эффективно.

Для улучшения работы МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС» необходимо разработать мероприятия по совершенствованию режима труда и отдыха и обосновать их социально-экономическую эффективность.

Выводы по 1 главе

МАУДО г. Нижневартовска «Специализированная детско-юношеская школа олимпийского резерва по зимним видам спорта» - является муниципальным образовательным учреждением дополнительного образования. Учредителем учреждения является администрация города Нижневартовска. Функции и полномочия учредителя от имени администрации города осуществляет управление по физической культуре и спорту. В автономном учреждении реализация дополнительных общеобразовательных программ направлена на физическое воспитание личности, приобретение знаний, умений и навыков в области физической культуры и спорта, физическое совершенствование, формирование культуры здорового и безопасного образа жизни, укрепление здоровья, выявление и отбор наиболее одаренных детей и подростков, создание условий для прохождения спортивной подготовки, а также на подготовку кадров в области физической культуры и спорта. В структуре учреждения 3 отделения: хоккей с шайбой, лыжные гонки и биатлон,

неспециализированное отделение, в которое вошел спортивный туризм и адаптивная физическая культура и спорт. Финансирования учреждения осуществляется учредителем, а также ежегодно получается дополнительная прибыль.

Функции управления персоналом выполняет специалист по кадрам – 1 чел. Состав МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС» является стабильным, большая часть (45,1 %) работают в организации 5-10 лет. Система управления персоналом характеризуется тем, что в ней так же существуют кадровые процессы, которые выполняются специалистом по кадрам. Не все кадровые процессы выполняются в полной мере, что характерно для МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС», так как они не являются необходимыми

Проанализировав режим труда и отдыха, можно сделать вывод, что в целом организация работает успешно. Существуют некоторые недостатки: фонд рабочего времени используется неэффективно и существует возможность его увеличения. Можно сделать вывод, что большая часть потерь рабочего времени вызвана субъективными факторами: болезни, прогулы, простои (проблемы с инвентарем, опоздания воспитанников и т. д.). Эти потери можно считать неиспользованными резервами увеличения фонда рабочего времени. Большая часть потерь рабочего времени вызвана субъективными факторами: болезни, прогулы, простои. Постоянные конфликты с посетителями приводят к психическим расстройствам персонала.

Выявленные проблемы организации режима труда и отдыха:

- ненормированный рабочий день персонала, не предусмотренный в документации, приводит к снижению производительности и частым ошибкам и конфликтам во время работы, что подтверждают жалобы;

- из-за отсутствия перерывов на обед полноценных отгулов и отпусков происходит то, что сотрудники часто болеют и переутомляются, и не могут работать эффективно.

ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ РЕЖИМА ТРУДА И ОТДЫХА В МАУДО Г. НИЖНЕВАРТОВСКА «СДЮШОР ПО ЗВС»

2.1. Разработка мероприятия по совершенствованию режима труда и отдыха персонала в МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС»

Проведя анализ режима труда и отдыха в МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС» были сформулированы следующие проблемы:

- ненормированный рабочий день персонала, не предусмотренный в документации МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС», приводит к снижению производительности и частым ошибкам и конфликтам во время работы, что подтверждают жалобы;

- из-за отсутствия перерывов на обед полноценных отгулов и отпусков (нет возможности взять отпуск сразу же на все дни) происходит то, что сотрудники часто болеют и переутомляются, и не могут работать эффективно.

Задача установления рационального режима труда и отдыха состоит в том, чтобы максимально увеличить период устойчивой высокой работоспособности, сократить фазу утомления. Поэтому нами были разработаны мероприятия по совершенствованию режима труда и отдыха персонала в МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС» (табл. 5).

Таблица 5. Мероприятия по совершенствованию режима труда и отдыха
 МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС»

Проблемы	Мероприятия	Срок	Ответственный	Затраты
Изучить теоретические аспекты режима труда и отдыха персонала	1. Подготовить и утвердить документы об изменении графика работ	Август 2018	Руководитель	Входит в оплату труда руководителя
Проанализировать систему управления персоналом в МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС»	2. Подобрать дополнительный персонал для укомплектования сменного режима труда	Октябрь 2018		Объявления в СМИ – 12 000 руб./мес. Участие в ярмарке вакансий – 2 000руб.
Рассмотреть режим труда и отдыха персонала в МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС»	3. Ознакомить персонал о предстоящих изменениях, утвердить График работ	Ноябрь 2018		Входит в оплату труда руководителя
Разработать мероприятия по совершенствованию режима труда и отдыха персонала в МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС»	4. Подготовить комнату отдыха	Декабрь 2018		Косметический ремонт помещения – 20 000 руб. Покупка техники и мебели – 70 000 руб.
Описать нормативно-правовое обеспечение разработанных мероприятий	5. Распределить время микропауз и обедов с учетом нового графика	Декабрь 2018		
Оценить социально-экономическую эффективность мероприятий по совершенствованию режима труда и отдыха персонала в МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС».	6. Внедрить новый График работы	Январь 2019		Входит в оплату труда руководителя

Первым мероприятием будет подготовка документов об изменении Графика работы и его утверждение. Необходимо рационально распределить рабочее время с учетом посменной работы персонала. Следует учитывать то, что при утверждении нового Графика работ, в МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС» надо будет добрать персонал, чтобы укомплектовать все смены Графика. На выполнение первого мероприятия планируется месяц. Ответственный за составление и утверждение Графика – руководитель МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС». Данная работа оплачивается из учета оклада руководителя.

Следующим шагом, как было указано выше, является поиск и набор персонала для укомплектования сменного режима труда. По нашим подсчётам необходимо добрать 5 специалистов. На выполнение этого мероприятия планируется выделить 3 месяца, считается, что этого срока хватит для поиска, отбора персонала и его адаптации. Стоимость данного мероприятия включает объявления в СМИ и участие в ярмарке вакансий в Центре занятости г. Нижневартовска. Затраты этого мероприятия – 14 000 рублей. Ответственный - руководитель МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС».

После того как будет подготовлен новый График работ и полностью укомплектован персонал, необходимо ознакомить всех об изменениях, введенных в График. Затрат на данном этапе нет, ответственный – руководитель. Сроки проведения – Сентябрь 2018 г.

Следующим мероприятием является подготовка комнаты отдыха. В МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС» есть помещение, которое используется под хранение архивных материалов, помещение большое и его вместимости достаточно для создания комнаты отдыха. Планируется перенести архивы в бухгалтерию, и таким образом, комната освободится. В комнате надо будет сделать косметический ремонт, спланировать рациональное расположение техники и мебели в комнате. Под размеры комнаты подобрать стол, стулья, шкаф для посуды, провести воду,

установить раковину. Из техники планируется приобрести электрочайник, микроволновку и холодильник. Затраты данного мероприятия – 90 000 рублей. Закупка планируется в магазинах ИКЕА и М. Видео. Ответственный за приобретение техники и мебели, а также проведение ремонта – руководитель МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС». Подготовка комнаты отдыха должна осуществляться параллельно с поиском персонала, срок с мая по август 2018 г.

Так как будет подготовлено место для отдыха, необходимо установить микропаузы и распределить время обеденного перерыва для специалистов так, чтобы во время обеда в зале находилось оптимальное число специалистов для работы с клиентами. Данное мероприятие не нуждается в каких-либо затратах, срок выполнения – сентябрь 2018 г. Эта работа оплачивается из учета оклада руководителя.

После всех проведенных мероприятий, и апробации в сентябре, планируется внедрить новый График работ, с учетом всех изменений в октябре 2018 г. Ответственный за апробацию и внедрение Графика – руководитель МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС». Данная работа оплачивается из учета его оклада.

С учетом вида производственной недели разработаем график труда и отдыха (табл. 6).

Таблица 6. График работ на 1 сотрудника

Дни работы в неделю	Дни недели						
	Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница	Суббота	Воскресенье
1 неделя	Р*	Р	В*	В	Р	Р	В
2 неделя	В	Р	Р	В	В	Р	Р

*Примечание. Р - рабочие дни; В - выходные дни.

Перерывы: 1 перерыв на 5 минут после первого часа начала работы; 2 перерыв на 5 минут после второго часа начала работы; 3 перерыв на обед после 2,5 часов начала работы; 4 перерыв на 10 минут после часа,

прошедшего после обеда; 5 перерыв на 30 минут после 2,5 часов, прошедших после обеда; 6 перерыв на ужин 30 минут; 7 перерыв на 10 минут за один час до окончания работы.

Таким образом, в ходе подготовки необходимо: разработать график работ, осуществить набор персонала, подготовить комнату отдыха, распределить перерывы в работе и внедрить новый график работ в МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС».

2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию режима труда и отдыха персонала в МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС»

Основными задачами правового обеспечения мероприятий по совершенствованию режима труда и отдыха являются:

- 1) правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателем и работником;
- 2) защита прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений;
- 3) соблюдение, исполнение и применение норм действующего законодательства в области труда, трудовых отношений;
- 4) разработка и утверждение локальных нормативных актов организационного, организационно - распорядительного и экономического характера;
- 5) подготовка предложений об изменении действующих или отмена устаревших и фактически утративших силу нормативных актов, изданных в организации по трудовым, кадровым вопросам.

Согласно ст. 100 ТК РФ режим рабочего времени должен предусматривать:

- продолжительность рабочей недели (пятидневная с двумя выходными днями, шестидневная с одним выходным днем, рабочая неделя с предоставлением выходных дней по скользящему графику);

- работу с ненормированным рабочим днем для отдельных категорий работников;

- продолжительность ежедневной работы (смены);

- время начала и окончания работы;

- время перерывов в работе;

- число смен в сутки;

- чередование рабочих и нерабочих дней, которые устанавливаются коллективным договором или правилами внутреннего трудового распорядка предприятия в соответствии с ТК РФ, иными федеральными законами, коллективным договором, соглашениями.

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

Виды режимов работы с учетом производственных и социальных факторов ТК РФ позволяет работодателю:

- устанавливать по соглашению с работником режим гибкого рабочего времени (ст. 102 ТК РФ), когда время начала и окончания работы определяется соглашением сторон с отработкой работником суммарного количества рабочих часов в течение дня, месяца или другого учетного периода;

- использовать режим работы в две, три, четыре смены (ст. 103 ТК РФ);

- делить рабочий день на части, если интенсивность труда в течение дня неодинакова (ст. 105 ТК РФ).

Используя режим работы с разделенным рабочим днем, работодатель должен установить это условие в локальном нормативном акте и в трудовом договоре с работником. Если условие о разделении рабочего дня на части при приеме работника на работу не было установлено, введение такого режима

является существенным изменением условий труда по причинам, связанным с изменением организационных или технологических условий труда (ст. 74 ТК РФ).

Обязанностью работодателя является соблюдение при любом режиме рабочего времени установленной трудовым законодательством нормы продолжительности рабочего времени. Превышение нормы рабочего времени недопустимо.

Не менее важной обязанностью работодателя является обязанность предоставить работнику время для полноценного отдыха.

Время отдыха - время, в течение которого работник свободен от исполнения трудовых обязанностей и которое он может использовать по своему усмотрению (ст. 106 ТК РФ).

Видами времени отдыха являются (ст. 107 ТК РФ):

- перерывы в течение рабочего дня (смены);
- ежедневный (междусменный) отдых;
- выходные дни (еженедельный непрерывный отдых);
- нерабочие праздничные дни;
- ежегодный оплачиваемый отпуск.

В течение рабочего дня (смены) работнику должен быть предоставлен перерыв для отдыха и питания продолжительностью не более 2 часов и не менее 30 минут, который в рабочее время не включается (ст. 108 ТК РФ).

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

Трудовым кодексом РФ (ТК РФ) введено понятие «локальные нормативные акты предприятия, содержащие нормы трудового права».

Локальные нормативные акты должны отвечать следующим принципам:

- локальные нормативные акты не должны противоречить федеральным законам и иным нормативным правовым актам РФ и субъектов РФ;

- локальные нормативные акты не должны содержать норм, ухудшающих положение работников по сравнению с законодательством о труде и охране труда;

- локальные нормативные акты предприятия действуют в пределах этого предприятия.

Работодатель обязан соблюдать локальные нормативные акты и знакомить работников под роспись с принимаемыми локальными нормативными актами, непосредственно связанными с их трудовой деятельностью.

В случаях, предусмотренных ТК РФ, законами и иными нормативными правовыми актами РФ, коллективным договором, соглашениями, работодатель при принятии локальных нормативных актов, содержащих нормы трудового права, запрашивает мнение представительного органа работников (при наличии такого представительного органа).

Таким образом, при разработке мероприятий учитывались все необходимые нормативно-правовые документы.

2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию режима труда и отдыха персонала в МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС»

Мероприятия по совершенствованию режима труда и отдыха персонала в МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС» требует затрат. Так как данные мероприятия находится в реализации, сделаем приближенный анализ того, за какой промежуток времени окупаются вложения.

Экономическая эффективность – это соотношение полезного результата и затрат факторов производственного процесса. Для количественного определения экономической эффективности используется показатель эффективности, также это – результативность экономической системы, выражающаяся в отношении полезных конечных результатов её функционирования к затраченным ресурсам.

Складывается как интегральный показатель эффективности на разных уровнях экономической системы и является итоговой характеристикой функционирования национальной экономики и получение максимума возможных благ от имеющихся ресурсов.

Для этого нужно постоянно соотносить выгоды (блага) и затраты, или, говоря по-другому, вести себя рационально. Рациональное поведение заключается в том, что производитель и потребитель благ стремятся к наивысшей эффективности и для этого максимизируют выгоды и минимизируют затраты.

Рассчитаем чистый дисконтированный доход (ЧДД), который определяется как сумма экономических эффектов за расчетный период, дисконтированных к началу первого шага. Другим словами, чистый дисконтированный доход характеризует превышение дисконтированного притока средств над дисконтированным оттоком средств за расчетный период. Величина этого показателя вычисляется по формуле (1).

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=T_n}^{T_k} (P_t - Z_t) * a^t (1),$$

где P_t – экономические результаты внедрения за расчетный период, руб.;

Z_t – затраты на проведение мероприятий за расчетный период, руб.;

T_n – начальный шаг (начальный год расчетного периода);

T_k – конечный шаг (конечный год расчетного периода);

a^t – коэффициент дисконтирования (в расчетах примем его значение исходя из ставки дисконтирования 10% – наиболее близкой к ставке рефинансирования ЦБ РФ).

Планируемые результаты внедрения составят 675 000 руб., это сумма, планируемая к получению МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС» с реализации платных услуг. Затраты на мероприятия рассчитаны в табл. 5 и равны 104 000 руб.

Следовательно, ЧДД = $(675\ 000 - 104\ 000) * 10\ \% = 571\ 000 * 10\ \% = 57\ 100$ руб.

Таким образом, за расчетный период будет достигнут экономический эффект 57 100 руб. Так как эффект положителен, мероприятия можно считать экономически целесообразными.

Социальная эффективность – это соответствие результатов хозяйственной деятельности основным социальным потребностям и целям общества, интересам отдельного человека. Интегрирующим показателем социальной эффективности есть производство товаров народного потребления в общем объеме производства за год.

Социальная эффективность от внедрения данных мероприятий будет заключаться в:

- повышении лояльности и идентификации работника с МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС»;
- повышении лояльности и мотивация к труду;
- улучшении психологического климата в коллективе;
- повышении удовлетворенности организацией в целом.

Таким образом, рассчитав социально-экономическую эффективность можно прийти к выводу, что разработанные мероприятия в данных условиях будут оптимальными.

Выводы по 2 главе

Разработанные мероприятия направлены на разработку и внедрение нового графика работы. Для этого необходимо подобрать дополнительный персонал. Так же необходимо ввести микропаузы в работу специалистов для отдыха и восстановления. Так как в организации отсутствует специальное помещение для отдыха, планируется его найти и оснастить необходимой мебелью и техникой.

Социальная эффективность мероприятий по совершенствованию режима труда и отдыха будет заключаться в повышении лояльности и идентификации работника с МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС»; повышении лояльности и мотивация к труду; улучшении психологического климата в коллективе; повышении удовлетворенности организацией в целом.

Экономический эффект от внедрения мероприятий по совершенствованию режима труда и отдыха составляет 57 100 руб., что является положительным результатом при необходимых затратах на реализацию мероприятий.

Данные мероприятия в настоящий момент реализуются и можно только спрогнозировать, что они будут социально-экономически эффективны, что подтверждает расчет ЧДД.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Важное место в системе управления персоналом отводится внедрению рациональных режимов труда и отдыха, обеспечивающих высокую эффективность труда и сохранение здоровья персоналу предприятия.

При разработке режимов труда и отдыха необходимо руководствоваться следующим:

- рациональное чередование работы и отдыха как одно из средств предупреждения утомления должно проводиться при выполнении всех работ (функций);

- при совершенствовании режимов работы и отдыха необходимо учитывать воздействие условий труда на организм человека, его работоспособность;

- соблюдать единые принципы и методологию определения количества и продолжительности перерывов на отдых при семи и восьмичасовой смене;

- учитывать, что регламентированный отдых эффективнее, чем беспорядочные перерывы в работе, устанавливаемые по усмотрению работающих. Случайные простои из-за недостатков в организации труда и производства не могут считаться полноценным отдыхом, так как вызывают нарушения рабочего динамического стереотипа и отрицательные эмоции;

- содержание отдыха и его продолжительность должны быть подчинены одной цели - максимальному снижению утомления и обеспечению высокой и устойчивой работоспособности на протяжении рабочего дня (смены).

Эффективность внедряемых режимов труда и отдыха зависит от того, насколько правильно учитываются закономерности суточной динамики протекания биологических процессов в организме человека. Установлено, что сила и направленность его реакций изменяются в зависимости от времени суток. Утром и днем важнейшие психофизиологические функции

человека отличаются наибольшей, а в ночное время - наименьшей активностью.

Работоспособность человека в течение недели также подвержена циклическим изменениям. В первые два дня она нарастает, что соответствует периоду вработывания. В недельной динамике фаза высокой работоспособности приходится на второй - четвертый дни недели, поэтому необходимо максимальное использование этих дней в интересах производства.

Режим труда и отдыха - это устанавливаемые для каждого вида работ порядок чередования периодов работы и отдыха и их продолжительность.

МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС» создано 10 февраля 2005 года на базе муниципального учреждения «Стадион «Юбилейный», к которому было присоединено МУ «Учреждение спортивных сооружений», занимающееся зимними видами спорта, в состав которых входили: отделение биатлона, хоккейно -футбольный центр МОСШ№22, лыжная база «Татра» и детский игровой парк на озере «Комсомольское».

Основной целью создания и деятельности автономного учреждения является: развитие физической культуры и массового спорта среди различных групп населения; популяризация физической культуры и спорта среди различных групп населения; подготовка высококвалифицированных спортсменов; достижение высоких стабильных результатов.

К недостаткам режима труда и отдыха в МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС» относят:

- ненормированный рабочий день персонала, не предусмотренный в документации МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС», приводит к снижению производительности и частым ошибкам и конфликтам во время работы, что подтверждают жалобы;

- из-за отсутствия перерывов на обед полноценных отгулов и отпусков (нет возможности взять отпуск сразу же на все дни) происходит то, что

сотрудники часто болеют и переутомляются, и не могут работать эффективно.

Для устранения выделенных недостатков были разработаны мероприятия, которые направлены на разработку и внедрение нового графика работы. Для этого необходимо подобрать дополнительный персонал. Так же необходимо ввести микропаузы в работу специалистов для отдыха и восстановления. Так как в организации отсутствует специальное помещение для отдыха, планируется его найти и оснастить необходимой мебелью и техникой.

Социальная эффективность мероприятий по совершенствованию режима труда и отдыха будет заключаться в повышении лояльности и идентификации работника с МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС»; повышении лояльности и мотивация к труду; улучшении психологического климата в коллективе; повышении удовлетворенности организацией в целом.

Планируемый экономический эффект от внедрения мероприятий по совершенствованию режима труда и отдыха составляет 57 100 руб., что является положительным результатом при необходимых затратах на реализацию мероприятий.

Таким образом, поставленные в работе цель и задачи успешно реализованы.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Андреева И.Н. Управление кадрами [Текст] / И.Н. Андреева. – СПб.: БХВ-Петербург, 2016. – 416 с.
2. Архипова Н.И. Современные проблемы управления персоналом [Текст] / Н.И. Архипова, С.В. Назайкинский, О.Л. Седова. – М. : Проспект, 2018. – 160 с.
3. Архипова Н.И. Управление персоналом организации [Текст] / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. – М. : Проспект, 2017. – 224 с.
4. Бухалков М.И. Организация и нормирование труда [Текст] / М.И. Бухалков. – М. : Инфра-М, 2016. – 380 с.
5. Верещагина, Л.А. Психология персонала [Текст]/ Л.А. Верещагина. – М. : Гуманитарный центр, 2017. – 232 с.
6. Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами [Текст] / В.Р. Веснин. – М. : Проспект, 2015. – 688 с.
7. Водопьянова Н.Е. Психология управления персоналом [Текст] / Н.Е. Водопьянова, Е.С. Старченкова. – М. : Юрайт, 2017. – 344 с.
8. Воловская Н.М. Социально-трудовые отношения [Текст] / Н.М. Воловская. – М. : Инфра-М, 2017. – 186 с.
9. Гелета, И.В. Экономика и социология труда [Текст]/ И.В. Гелета, А.В. Коваленко. – Р.-н.-Д. : Феникс, 2017. – 256 с.
10. Генкин Б.М. Экономика и социология труда [Текст] / Б.М. Генкин. – М. : Норма, 2015. – 464 с.
11. Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом [Текст]/ Е.И. Данилина, Д.В. Горелов, Я.И. Маликова. – М.: Дашков и К, 2017. – 208 с.
12. Дейнека А.В. Управление персоналом организации [Текст] / А.В. Дейнека. – М. : Дашков и Ко, 2017. – 288 с.

13. Исаева, О.М. Управление персоналом [Текст]/ О.М. Исаева, Е.А. Припорова. – М. : Юрайт, 2017. – 246 с.
14. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации [Текст] / А.Я. Кибанов. – М.: КноРус, 2017. – 704 с.
15. Кибанов, А.Я. Экономика управления персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, И.А. Эсаулова. – М. : КноРус, 2018. – 432 с.
16. Ковалевич, И.А. Управление человеческими ресурсами [Текст] / И.А. Ковалевич, В.Т. Ковалевич. – М. : Инфра-М, 2018. – 210 с.
17. Консультирование и коучинг персонала в организации [Текст] / Под ред. Н.В. Антоновой, Н.Л. Ивановой. – М. : Юрайт, 2017. – 372 с.
18. Лифшиц, А.С. Управлениче человеческими ресурсами [Текст] / А.С. Лифшиц. – М. : РИОР, 2018. – 266 с.
19. Лясников Н.В. Экономика и социология труда [Текст] / Н.В. Лясников, М.Н. Дудин, Е.В. Чеканов. – М. : КноРус, 2017. – 280 с.
20. Максимова, Л.В. Основы управления персоналом [Текст] / Л.В. Максимова. – М. : Инфра-М, 2017. – 248 с.
21. Маслова, В.М. Управление персоналом [Текст] / В.М. Маслова. – М. : Юрайт, 2017. – 496 с.
22. Маслова В.М. Экономика и социология труда [Текст] / В.М. Маслова. – М. : Юрайт, 2017. – 540 с.
23. Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий [Текст]/ Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. – М. : Дашков и Ко, 2015. – 344 с.
24. Огнева А.Ю. Управление персоналом организации [Текст] / А.Ю. Огнева, М.В. Меленчук. – М. : Проспект, 2017. – 66 с.
25. Одегов Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование [Текст] / Ю.Г. Одегов, С.А. Карташов, М.Г. Лабаджян. – М. : Юрайт, 2017. – 202 с.
26. Одегов Ю.Г. Экономика труда [Текст] / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – М.: Юрайт, 2017. – 432 с.

27. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2017. – 45 с.
28. Психология труда [Текст]/ Под ред. С.Ю. Масухиной. – М.: Юрайт, 2016. – 486 с.
29. Пугачев, В.П. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации [Текст] / В.П. Пугачев, Н.Н. Опарина. – М.: КноРус, 2017. – 208 с.
30. Рогов, Е.И. Психология управления персоналом [Текст]/ Е.И. Рогов, 2017. – 352 с.
31. Рофе А.И. Организация и нормирование труда [Текст] / А.И. Рофе. – М. : КноРус, 2016. – 224 с.
32. Социология труда [Текст] / Под ред. Р.В. Карапетяна. – М.: Юрайт, 2016. – 325 с.
33. Тебекин, А.В. Управление персоналом [Текст] : учебное пособие / А.В. Тебекин. – М. : Юрайт, 2015. – 182 с.
34. Толочек, В.А. Психология труда [Текст]/ В.А. Толочек. – СПб. : Питер, 2017. – 480 с.
35. Трудовой кодекс РФ (ред. от 31.12.2017) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683.
36. Управление инновациями в кадровой работе [Текст]/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М. Проспект, 2017. – 72 с.
37. Управление персоналом. Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом [Текст]/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2015. – 68 с.
38. Управление персоналом. Теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала [Текст]/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М. : Проспект, 2016. – 60 с.
39. Управление персоналом. Теория и практика. Система управления персоналом [Текст]/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2015. – 60 с.

40. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ Под ред. С.А. Баркова, В.И. Зубкова. – М.: Юрайт, 2017. – 184 с.
41. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ Под ред. Ю.Г. Одегова, В.В. Лукашевич. – М.: КноРус, 2017. – 222 с.
42. Чуланова, О.Л. Управление компетенциями персонала [Текст] / О.Л. Чуланова. – М.: Инфра-М, 2018. – 232 с.
43. Шаховская, Л.С. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ Л.С. Шаховская, И.А. Морозова, Е.Г. Гущина, О.С. Пескова. – М.: КноРУс, 2017. – 148 с.
44. Экономика и социология труда [Текст] / Под ред. О.С. Осиповой. – М.: Юрайт, 2018. – 402 с.
45. Официальный сайт режима труда и отдыха персонала в МАУДО г. Нижневартовска «СДЮШОР по ЗВС» [Электронный ресурс]: <http://zvs-nv.tmn.sportsng.ru>.

ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение
<i>Персонал</i>	личный состав учреждения, предприятия; служащие, принадлежащие к одной профессиональной категории
<i>Рациональный режим</i>	такое соотношение и содержание периодов работы и отдыха, при которых высокая производительность труда сочетается с высокой и устойчивой работоспособностью человека без признаков чрезмерного утомления в течение длительного времени
<i>Режим труда и отдыха</i>	устанавливаемые для каждого вида работ порядок чередования периодов работы и отдыха и их продолжительность
<i>Система управления персоналом организации</i>	система, в которой реализуются функции управления персоналом
<i>Управление персоналом</i>	многогранный и исключительно сложный процесс, который характеризуется своими специфическими особенностями и закономерностями
<i>Человеческие ресурсы</i>	понятие, отражающее главное богатство любого общества, процветание которого возможно при создании условий для воспроизводства, развития, использования этого ресурса с учетом интересов каждого человека
<i>Экономическая эффективность</i>	результативность производства, соотношение между результатами хозяйственной деятельности и затратами труда