

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)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки, специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Повышение эффективности использования рабочего времени персонала организации (на примере АНО «ЦСОН Сызранский»)

Обучающийся

А.Н. Лукьянова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук Т.В. Полякова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: А.Н. Лукьянова.

Тема работы: «Повышение эффективности использования рабочего времени персонала организации (на примере АНО «ЦСОН Сызранский»)».

Научный руководитель: к.э.н. Т.В. Полякова

Целью работы является: разработка рекомендаций по повышению эффективности использования рабочего времени персонала организации.

Объектом исследования в данной работе выступает АНО «ЦСОН Сызранский».

Предмет исследования – рабочее время персонала организации.

В работе использовались методы анализа и синтеза, аналогии, моделирования, наблюдения, опроса, а также системный и структурно-функциональный подходы.

Краткие выводы по бакалаврской работе. Первый раздел данной работы, состоящий из трех параграфов, раскрывает теоретические основы использования рабочего времени персонала организации. Второй раздел содержит характеристику рассматриваемой организации, анализируется кадровый потенциал и эффективность использования рабочего времени персоналом организации. В третьем разделе приводятся рекомендации по повышению эффективности использования рабочего времени в АНО «ЦСОН «Сызранский» и доказываются их экономическая эффективность.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 2.3, 3.1 могут быть использованы специалистами АНО «ЦСОН «Сызранский».

Структура работы включает в себя введение, три раздела, заключение, список используемой литературы и используемых источников, приложения.

Содержание

Введение	4
1 Теоретические основы использования рабочего времени персонала организации	6
1.1 Понятие рабочего времени, его планирование и структура	6
1.2 Методика анализа эффективности использования рабочего времени персонала организации	10
2 Анализ эффективности использования рабочего времени АНО «ЦСОН «Сызранский»	17
2.1 Организационно-экономическая характеристика	17
2.2 Анализ кадрового потенциала организации	22
2.3 Анализ эффективности использования рабочего времени персоналом организации	29
3 Разработка предложений по повышению эффективности использования рабочего времени в АНО «ЦСОН «Сызранский»	36
3.1 Мероприятия по снижению потерь рабочего времени	36
3.2 Эффективность предложенных мероприятий	41
Заключение	45
Список используемой литературы и используемых источников	48
Приложение А Отчет о финансовых результатах АНО «ЦСОН «Сызранский» за 2022-2021 гг.	52
Приложение Б Отчет о финансовых результатах АНО «ЦСОН «Сызранский» за 2020 год	54
Приложение В Хронометраж рабочего дня (на примере должности социальный работник)	56
Приложение Г Хронометраж рабочего времени (фото рабочего дня) на примере должности социальный работник, оказание социальных услуг одному получателю	59

Введение

Основными элементами при оценке успешности организации являются экономические показатели, полученные в ходе её деятельности, а также показатели эффективности труда и используемых трудовых ресурсов. За этими измерениями и данными стоит самый главный ресурс – время, затрачиваемое на получение всех результатов труда. Правильное распределение временных ресурсов и их использование, важные составляющие для достижения целей предприятия и максимальной эффективности.

Руководители каждой организации ежегодно оценивают риски, потери, и проводят мероприятия по выявлению причин их появления. Не редкий случай, когда проблема оказывается именно в не продуктивно затрачиваемом времени, а это в свою очередь влияет на производительность труда. По этой причине тема оценки эффективности использования рабочего времени всегда остается актуальной для предприятий.

Объектом исследования в данной работе выступает АНО «ЦСОН Сызранский».

Предмет исследования – рабочее время персонала организации.

Исходя из актуальности проблемы, целью работы является: разработка рекомендаций по повышению эффективности использования рабочего времени персонала организации.

Для достижения поставленной цели необходимо будет выполнить ряд задач:

- изучить теоретические основы использования рабочего времени персонала организации;
- провести анализ эффективности использования рабочего времени персонала АНО «ЦСОН Сызранский»;
- разработать мероприятия по повышению эффективности использования рабочего времени персонала АНО «ЦСОН Сызранский».

Для написания теоретической части выпускной работы источниками информации послужили различные справочные материалы и учебные пособия следующих авторов: Бухалков М.И., Генкин Б.М., Егоршин А.П., Кибанов А.Я., Одегов Ю.Г. и т.д., а также Интернет-ресурсы, электронные словари-справочники и личные наблюдения, полученные в процессе сбора информации. При написании практической части работы также была использована бухгалтерская и управленческая отчетность АНО «ЦСОН «Сызранский».

В работе использовались методы анализа и синтеза, аналогии, моделирования, наблюдения, опроса, а также системный и структурно-функциональный подходы.

Практическая значимость исследования состоит в разработке рекомендаций по устранению непроизводительного использования рабочего времени персонала организации, эффективность которых является значимой для достижения целей организации.

Структурно работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и используемых источников и приложений.

1 Теоретические основы использования рабочего времени персонала организации

1.1 Понятие рабочего времени, его планирование и структура

Любая работа занимает определённое время: на какие-то операции достаточно пары минут, а на какие-то потребуется более продолжительный период. Однако вся рабочая деятельность должна осуществляться в установленный промежуток – что и называется рабочим временем.

Различные официальные источники и авторы дают разное определение понятию «рабочее время». Сравнение понятия приведено в таблице 1.

Таблица 1 - Определение рабочего времени в разных источниках

Наименование источника	Полное определение
ТК РФ статья 91.	Рабочее время - время, в течение которого работник в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка и условиями трудового договора должен исполнять трудовые обязанности, а также иные периоды времени, которые в соответствии с настоящим Кодексом, другими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации относятся к рабочему времени.
Конвенция МОТ №30	В качестве рабочего времени рассматривается период, в течение которого трудящиеся находятся в распоряжении предпринимателя; из этого периода исключается отдых, во время которого трудящиеся не находятся в распоряжении предпринимателя.
Бычин, В. Б. «Регламентация и нормирование труда»	Рабочее время – это установленная законодательством продолжительность рабочего дня (рабочей недели), в течение которого работник выполняет порученную ему работу.
Егоршин, А. П. «Организация труда персонала»	Рабочее время – установленная в законодательном порядке продолжительность рабочего дня, в течение которого персонал обязан выполнять порученную ему работу

Все определения понятия рабочего времени сходятся в том, что это время, в течение которого работник должен выполнять свои трудовые обязанности и находится на рабочем месте. При этом каждая организация

самостоятельно определяет продолжительность рабочего времени и график работы своих сотрудников, исходя из поставленных целей.

Именно цели и задачи, которые ставит перед собой организация определяют время, которое в свою очередь нужно потратить на их исполнение. Поэтому одной из составляющих управления является планирование рабочего времени, и не только своего как руководителя, а целого рабочего коллектива.

Организация работы и распределение рабочего времени очень трудоемкий процесс. В данные понятия входят учет нагрузки, объема работ, интенсивность, а также качество самого персонала. На основе запланированного времени, за которое необходимо выполнить работу, рассчитывается численность персонала, а значит в свою очередь и финансовые затраты на его содержание.

Если говорить о качестве персонала, то стоит отметить, что не всегда время, определённое руководителем, может эффективно использоваться работниками, некоторые любят просто «посещать рабочее место» не принося практически никакой пользы и получая за это месячный оклад. Поэтому важно не только правильно рассчитать затраты, но и определить контроль за качественным использованием времени посредством выставления дедлайнов, нормативов, или других инструментов. Следствием достижения работником определённых показателей и должна стать оплата труда, которая должна быть определена таким образом, чтобы мотивировать на труд, являться ещё одним инструментом управления.

Однако качества сотрудников не ограничиваются только их моральными поведением и не желанием трудиться. Под качеством персонала также понимается его возраст, положение, образование и здоровье. Для разных категорий работников необходимо предусмотреть разный график работы, не препятствующий их нормальному течению жизни и не приносящему вреда организму. Данный факт в учете рабочего времени усложняет его планирование. Так, например, беременная девушка, может

быть отличным специалистом в определённой сфере, но её работоспособность ниже обычных работников и момент усталости для неё наступает намного быстрее.

Конечно, законом описаны нормы времени, которые определяют продолжительность труда, так же указаны и категории работников, которым положены сокращенные или неполные дни. Все сведения, зафиксированные в законодательстве, имеют под собой обоснование посредством исследования, т.е. также запланированы с учетом определённых обстоятельств, что немного облегчает работу руководителя при распределении времени по задачам и видам работ.

Виды работ являются еще одним объектом, затрудняющим планирование времени. Каждая категория работ требует и разного количества времени на её выполнение, что важно учитывать при разработке рабочего графика. Существует и такая рабочая деятельность, начав которую нельзя прекращать, пока не будет достигнут нужный результат. Иногда на подобные работы может потребоваться сверхурочное время.

В трудовом кодексе РФ также описаны нормативы по сверхурочной работе и работе в ночное время. Сверхурочная работа характеризуется выполнением работником рабочих задач за пределами установленной продолжительности рабочего времени. Планировать сверхурочное время необходимо аккуратно, потому что можно перегрузить работника, и не получить необходимого результата, на который была нацелена сверхурочная работа. В дальнейшем сотрудник может не выйти на работу по причине болезни, а это грозит потерей временного ресурса.

Работа в ночное время так же, как и сверхурочная, нарушает биологический ритм жизни человеческого организма. Если планом производства подразумевается использование ночного времени суток, то необходимо учесть, что у работников, ранее не бодрствующих ночью, работоспособность будет снижена.

В планировании рабочего времени следует обращать внимание и на его

распределение в течение рабочего дня. В таблице 2 представлено описание групп временных затрат, которое опубликовано авторами в учебно-методической литературе.

Таблица 2 – Категории затрат рабочего времени

Наименование группы	Описание
Подготовительно-заключительное время ($T_{пз}$)	период подготовки работника к выполнению рабочей задачи и выполнение работ, связанных с завершением её выполнения
Основное рабочее время (T_o)	время, затрачиваемое работником на осуществление его основной рабочей деятельности
Вспомогательное время (T_v)	затраты времени, связанные с повторяющимися действиями, обеспечивающими выполнение основной рабочей деятельности
Время обслуживания ($T_{обс}$)	время, затрачиваемое на уход за рабочим местом и оборудованием, благодаря которому работник выполняет рабочие задачи

Таким образом, выделение категорий временных затрат, дает конкретно понять, что не все рабочее время уходит на оперативную работу – позволяющую заниматься только изготовлением продукции. Каждый работник имеет свой темп работы, единичны случаи, когда система организации труда отлажена настолько, что все работники имеют одинаковые показатели эффективности и выработки. Соответственно, и на обслуживание, вспомогательную, подготовительную работу все сотрудники тратят разное количество времени. Некоторые резервы увеличения эффективности использования рабочего времени содержатся именно в данных группах затрат. Поэтому руководители организации стремятся к механизации большинства процессов, что позволило бы их сотрудникам более эффективно использовать свое рабочее время. Не стоит забывать и о регламентированных и нерегламентированных перерывах, которые также входят в рабочее время, и могут считаться отдельной категорией временных затрат.

1.2 Методика анализа эффективности использования рабочего времени персонала организации

Определить эффективность использования рабочего времени и выявить резервы роста нельзя без фонда рабочего времени:

$$\text{ФРВ} = \text{ЧР} \times \text{Д} \times \text{П}, \quad (1)$$

где, ЧР – численность работников,

Д – отработанные дни,

П – продолжительность рабочего дня.

Показатель может исчисляться в человеко-днях или человеко-часах.

Фонд рабочего времени разделяется на календарный, табельный и максимально возможный. В календарный фонд (ФРВк) включаются все дни в году. Табельный фонд исчисляется с учетом праздничных и выходных дней:

$$\text{ФРВт} = (\text{ФРВк} - \text{Дпр} - \text{Дв}) \times \text{Д} \times \text{П} \quad (2)$$

где ФРВк- календарный фонд,

Дпр- праздничные дни,

Дв- выходные дни, Д – отработанные дни,

П – продолжительность рабочего дня.

Максимально возможный фонд определяет максимальную величину рабочего периода без учета выходных, праздничных дней и очередных отпусков:

$$\text{ФРВтаx} = (\text{ФРВтаб} - \text{О}) \times \text{Д} \times \text{П} \quad (3)$$

где О – кол-во отпускных дней в году.

Получается, что максимальный фонд представляет собой реальное

количество времени, которое должно быть направлено на работу, если бы не присутствовали сторонние факторы, препятствующие его использованию (больничные, отгулы, прогулы).

Рабочий персонал организации непосредственно играет основную роль в производстве продукта. Отсутствие работников на рабочем месте, вследствие каких-либо обстоятельств, в отведенное для работы время, также относится к потерям рабочего времени. Поэтому еще одним показателем для оценки использования рабочего времени, является коэффициент абсентеизма:

$$K_a = \frac{\text{ФРВф}}{\text{ФРВт}} \times 100\% \quad (4)$$

который помогает узнать, сколько процентов времени, за определённый период, тратиться из-за неявок на работу.

Уровень использования рабочего времени также отражается при вычислении коэффициентов:

- коэффициент использования календарного фонда:

$$K_k = \frac{\text{ФРВф}}{\text{ФРВк}} \times 100 \quad (5)$$

- коэффициент использования табельного фонда:

$$K_t = \frac{\text{ФРВф}}{\text{ФРВт}} \times 100 \quad (6)$$

- коэффициент использования максимально возможного фонда:

$$K_{max} = \frac{\text{ФРВф}}{\text{ФРВт}} \times 100 \quad (7)$$

где ФРВф- фактический фонд рабочего времени, количество отработанных человеко-часов.

Расчеты коэффициентов уровня использования фонда рабочего времени, подкрепляются вычислением коэффициентов потерь рабочего времени по следующим причинам:

- зависящим от работника, нарушения трудовой дисциплины:

$$K_{пнд} = \frac{T_{пнд}}{T_{см}} \times 100\% \quad (8)$$

- независящим от работника, вызванных нарушением нормального хода трудового процесса:

$$K_{пнт} = \frac{T_{пнт}}{T_{см}} \times 100\% \quad (9)$$

где $T_{пнд}$ - время потерь из нарушения трудовой дисциплины,

$T_{пнт}$ – время потерь независящие от работника,

$T_{см}$ - продолжительность рабочего времени.

Эффективность использования рабочего времени неотъемлемо связана с производительностью труда, поэтому одним из показателей можно считать выработку работников:

$$B = \frac{Q}{T} \quad (10)$$

$$Hв = \frac{T_{см}}{Нед}, \quad (11)$$

где B – выработка,

$Hв$ - норма выработки,

Q – объем произведенной продукции,

T – затраченное время на производство продукции,

$T_{см}$ - продолжительность рабочей смены,

$Hвр$ - норма времени на единицу продукции.

Выработка показывает, какое количество продукции изготавливают

рабочие за единицу времени т.е. в измерении показателя также используется временной ресурс, а значит он тоже отражает качество использования рабочего времени.

Повышение эффективности использования рабочего времени возможно за счет резервного фонда. Выявление резервного фонда рабочего времени требует полного, объективного, оперативного учета и контроля, за использованием имеющихся временных ресурсов.

Первичный инструмент при анализе использования времени на рабочем месте – фонд рабочего времени. Для сравнения тенденции изменения используемого времени составляется плановый фонд и фактический, с помощью показателей базового и отчетного периодов соответственно. Понимая, что плановая и фактическая численность могут не совпадать, сравнивать общий фонд рабочего времени будет не корректно. Поэтому анализ проводится при расчете на одного среднесписочного рабочего. В дальнейшем формируется таблица с полученными данными и проводится оценка запланированного и фактического фонда рабочего времени. Определяется, за счет чего произошли какие-либо изменения, через формулы:

- за счет изменения численности персонала:

$$\text{ФРВчр} = (\text{ЧРф} - \text{ЧРпл}) \times \text{Дпл} \times \text{ПРпл} \quad (12)$$

- за счет изменения кол-ва рабочих дней:

$$\text{ФРВД} = \text{ЧРф} \times (\text{Дф} - \text{Дпл}) \times \text{ПРпл} \quad (13)$$

- за счет изменения продолжительности рабочего дня:

$$\text{ФРВпр} = \text{ЧРф} \times \text{Дф} \times (\text{ПРф} - \text{ПРпл}) \quad (14)$$

где ЧРф- фактическая численность работников,

ЧРпл- плановая численность работников,

Дф- фактическое кол-во рабочих дней,
Дпл- плановое кол-во рабочих дней,
ПРф- фактическая продолжительность рабочего дня,
ПРпл- плановая продолжительность рабочего дня.

Метод сравнения фактических и плановых показателей не отвечает на вопросы о причинах потери рабочего времени. Поэтому составляется баланс рабочего времени одного среднесписочного работника. Баланс представляет собой таблицу, где присутствуют запланированные и фактические данные о праздничных, выходных, отпускных, больничных днях, прогулах и отгулах. Там же присутствует информация в целом о фонде рабочего времени (календарный, табельный, явочный, полезный) и его потерь по причинам простоя или сокращённых дней.

Баланс рабочего времени удобен для оценки использования рабочего времени т.к. все необходимые числовые показатели собраны в одном месте. Смотря на полученную таблицу, можно наблюдать, где и в какую сторону идут отклонения между планом и фактом, понятным становится, из-за чего было упущено больше всего времени и можно определить его резервы роста. Также и при вычислении коэффициентов, без которых не обходится анализ (см. формулы 5, 6 и 7), именно баланс рабочего времени служит информационным источником с показателями.

Временные затраты могут быть не только целодневными, но и внутрисменными. Определить размер внутрисменных потерь по всему предприятию очень трудоемко и практически невозможно, особенно в крупных организациях. Связано это с тем, что потери могут быть не только по причине поломки или переналадки оборудования, а ещё и не продуктивным использованием своего рабочего времени работниками предприятия и их недисциплинированности. В исследовании распоряжения рабочим временем работниками предприятия, используется методы наблюдения и фотографии рабочего дня. Фотография рабочего дня

(хронометраж рабочего дня, недели), является одним из видов ведения наблюдения, поэтому данные два метода неразрывно связаны. Определение «фотография» достаточно точно описывает суть методики, которая заключается в записи всех действий работника и периода их выполнения в течение рабочего дня. Цель фотографии (хронометража) рабочего дня состоит в том, чтобы определить загруженность сотрудника, изучить распределение рабочего времени. Впоследствии это позволит провести мероприятия по рационализации баланса использования рабочего времени или сокращению непроизводительных затрат.

Фотография рабочего дня начинается с определения структурного подразделения, должности рабочего,(работника), графика работы и описания его рабочего места. Для фиксации всех действий работника используют табличную систему, где указывается: вид занятости, время начала и окончания деятельности, описаны действия (таблица 3).

Таблица 3 – Форма записи фотографии (хронометража) на выполнение одной услуги или рабочего дня

Наименование работ	Текущее время	Время выполнения, мин.	Примечания
...

При оценке полученных результатов определяются нерациональные затраты, потери рабочего времени и устанавливаются их причины. Подвергается сравнению фактически затрачиваемое время на подготовительно-заключительные работы, время обслуживания, оперативной работы, время перерывов на отдых ,(обеденный перерыв) с установленными нормативами.

Дальнейшая оценка эффективности использования рабочего времени предполагает анализ производительности труда. Производительность труда характеризуется выработкой работников, количеством изготавливаемых ими изделий или оказанных услуг за определённый промежуток времени.

Проводится замер выработки с помощью хронометражных наблюдений – замера отдельных многократно повторяющихся операций (услуг), которые направлены на основную профессиональную деятельность работника.

В отличие от фотографии рабочего дня в хронометраже продолжительность действий фиксируется в часах и минутах. Есть операции, при которых определённые действия занимают всего пару минут или даже меньше минуты, что достаточно проблематично отследить и записать. Тогда определяется совокупное время, затраченное на одну операцию. Помимо времени фиксируется количество произведённой продукции или объем выполненной работы. Все данные формируют в таблицу 4, и высчитывается выработка одного рабочего.

Таблица 4 – Форма записи хронометражных наблюдений

Наименование и шифр услуг	Время затраченное на выполнение услуг (в часах, минутах)		Кол-во выполненных услуг
	тек. мин.	прод. Сек. (секунд нет)	
...

На наблюдательном листе хронометража, помимо самих измерений, фиксируется структурное подразделение, вид оборудования, объект труда, специальность работника, замеряемые операции, дата замеров, а также высчитывается сама выработка на основе полученных показателей.

Таким образом, оценка использования рабочего времени персонала организации производится методом сравнения полученных данных и установленных нормативов. Выявляются непроизводительные затраты времени и причины их появления. Последствием анализа использования рабочего времени, становится разработка мероприятий направленных на устранение выявленных проблем и повышение эффективности труда персонала.

2 Анализ эффективности использования рабочего времени АНО «ЦСОН «Сызранский»

2.1 Организационно-экономическая характеристика

Автономная некоммерческая организация «Центр социального обслуживания населения «Сызранский».

Сокращенное наименование: АНО «ЦСОН «Сызранский».

Адрес: 446001, РФ, Самарская обл., г.Сызрань, ул. Карла Маркса, д.19.

Автономная некоммерческая организация «Центр социального обслуживания населения «Сызранский» (далее Организация) включена в реестр поставщиков социальных услуг Самарской области в целях обеспечения реализации полномочий Министерства социально-демографической и семейной политики Самарской области по выполнению работ по оказанию социальных услуг на дому населению, в том числе инвалидам.

Организация действует на основании Устава Автономной некоммерческой организации «Центр социального обслуживания населения «Сызранский» от 2021 года.

Учредителем АНО ЦСОН «Сызранский» является Общественная организация «Самарский областной профессиональный союз работников социальной защиты населения».

Профсоюз в качестве партнера взял на себя обязанности по регулированию социально-трудовых отношений, обеспечению стабильной и эффективной деятельности, социально-экономических прав работников организации.

С 1 июля 2017 года АНО «ЦСОН «Сызранский», как поставщик социальных услуг, оказывает услуги на дому населению, в том числе и инвалидам, проживающим на территории Западного округа Самарской области, куда входят: два города, Сызрань, Октябрьск и два муниципальных

района Сызранский и Шигонский. 7% от общей численности граждан пожилого возраста и инвалидов, проживающих в населенных пунктах Западного округа, являются получателями социальных услуг. Очередность на обслуживание отсутствует.

Целью создания и деятельности Организации является предоставление услуг в сфере социального обслуживания населения, в том числе инвалидов.

Предметом деятельности Организации является социальное обслуживание на дому, а также в полустационарной форме граждан, проживающих на территории городских округов Сызрань, Октябрьск и муниципальных районов Сызранский, Шигонский.

Приоритетными задачами АНО «ЦСОН «Сызранский» является продление активного долголетия, сохранение физического и умственного здоровья, поддержание жизненного потенциала пожилых граждан и инвалидов.

Миссия организации - качественные, доступные социальные услуги и оперативность их оказания каждому нуждающемуся.

Отдельные виды деятельности могут осуществляться Организацией только на основании специальных разрешений (лицензий). Перечень этих видов деятельности определяется нормативными правовыми актами Российской Федерации.

Основной вид деятельности по ОКВЭД: предоставление социальных услуг без обеспечения проживания престарелым и инвалидам.

Дополнительные виды деятельности: предоставление услуг по дневному уходу за детьми.

В интересах достижения своей цели Организация может создавать филиалы, представительства и другие некоммерческие организации и вступать в ассоциации и союзы, в соответствии с действующим законодательством РФ.

Вмешательство в деятельность Организации со стороны государственных и иных организаций не допускается, если оно не

обусловлено их правом на осуществление контроля за деятельностью автономных некоммерческих организаций.

Кадровая и социальная политика Организации направлена на создание коллектива, способного своевременно реагировать на происходящие изменения с учётом стратегии развития всей интегрированной структуры Организации и управления его персоналом.

С 2017 г. организацией руководит - Киреева Наталья Александровна. В социальной сфере работает с 19 лет, общий стаж работы 24 года, из них 15 лет в сфере социального обслуживания.

Организационная структура управления АНО «ЦСОН «Сызранский» представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 - Организационная структура управления АНО «ЦСОН «Сызранский»

Из схемы можно сделать вывод, что для управления персоналом в АНО «ЦСОН «Сызранский» выбрана линейно-функциональная структура, основанная на соблюдении единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций управления между

ними, реализует принцип демократического централизма, при котором подготовка и обслуживание решения производится коллегиально, а принятие решения и ответственность – только первым руководителем единолично.

Данный тип организационной структуры управления наиболее подходит АНО «ЦСОН «Сызранский» с учетом особенностей деятельности и численности персонала.

Основные показатели экономической деятельности АНО «ЦСОН «Сызранский» представлены в таблице 5, данные посчитаны на основе отчета о финансовых результатах деятельности организации (Приложение А-Б).

Таблица 5 – Анализ основных финансово-экономических показателей деятельности АНО «ЦСОН «Сызранский»

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021-2020 гг.		2022-2021 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп роста, %	Абс. изм (+/-)	Темп роста, %
Выручка, тыс. руб.	28077	31655	32362	3578	112,74	707	102,23
Себестоимость, тыс. руб.	11643	14670	18411	3027	125,99	3741	125,50
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	16434	16985	13951	551	103,35	-3034	82,13
Управленческие расходы, тыс. руб.	1456	1534	12140	78	105,35	10606	791,39
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	14978	15451	1811	473	103,15	-13640	11,72
Чистая прибыль, тыс. руб.	14732	14869	1485	137	100,92	-13384	9,98
Основные средства, тыс. руб.	19 141	19 491	18 922	350	101,82	-569	97,08
Оборотные активы, тыс. руб.	32 104	32 085	33 055	-19	99,94	970	103,02
Численность персонала, чел.	260	263	263	3	101,15	0	100
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	6133,4	6469,8	6811,7	336,4	105,48	341,9	105,28
Производительность труда работающего, тыс. руб. (стр1/стр.10)	107,98	120,36	123,04	12,37	111,45	2,68	102,23

Продолжение таблицы 5

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021-2020 гг.		2022-2021 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Среднемесячная заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	23,59	24,60	25,90	1,01	104,28	1,3	105,28
Фондоотдача (стр1/стр8)	1,46	1,62	1,71	0,15	110,71	0,08	105,30
Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	0,87	0,98	0,97	0,11	112,81	-0,01	99,23
Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	53,34	48,81	5,59	-4,53	91,49	-43,21	11,46
Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	114,34	95,35	5,92	-18,99	83,39	-89,42	6,2166
Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1 *100 коп.)	46,65	51,18	94,40	4,53	109,72	43,21	184,42

Основной показатель, характеризующий масштабы деятельности организации – выручка. Из таблицы видно, что значения этого показателя повышаются с каждым годом, что можно считать положительной тенденцией. За два года выручка возросла с 28077 тыс. руб. до 32362 тыс. руб.

Себестоимость также имеет тенденцию к росту, однако ее темпы выше, чем рост выручки. За исследуемый период величина себестоимости выросла с 11643 тыс. руб. до 18411 тыс. руб. Вследствие этого валовая прибыль организации, которая в 2020 году составляла 16434 тыс. руб. снизилась на 17,87% в 2022 году и составила 13951 тыс. руб.

Снижение валовой прибыли стало одним из основных факторов снижения финансовых результатов деятельности организации. За 2020 – 2022 гг. чистая прибыль сократилась с 14732 тыс. руб. до 1485 тыс. руб.

К показателям, характеризующим масштабы деятельности организации можно также отнести стоимость основного и оборотного капитала, величину собственных средств. Из таблицы можно увидеть, что в течение

исследуемого периода среднегодовая стоимость основных средств АНО «ЦСОН «Сызранский» снизилась в 2022 году на 2,92%, а величина оборотных активов при этом выросла на 3,02%.

Еще одним значимым ресурсом организации является персонал. Анализ, проведенный в таблице, показал, что данный показатель имеет тенденцию к росту. В 2021 году число работников организации выросло на 3 человека и осталось таким же и в 2022 году.

Далее проанализируем относительные показатели деятельности АНО «ЦСОН «Сызранский», рассчитываемые как соотношения между ключевыми экономическими и физическими значениями. На динамику показателей рентабельности наиболее сильно влияет уровень полученной прибыли. Вычисленные в таблице показатели рентабельности активов и рентабельности собственного капитала вычисляются на основе показателя чистой прибыли, поэтому их изменение имеет схожий характер. Если в 2020 году значение рентабельности продаж составляло 53,34%, то к 2022 году этот показатель снизился до 5,59%.

Таким образом, можно сделать предварительный вывод, что по большинству как абсолютных, так и относительных показателей наблюдается снижения эффективности деятельности организации, несмотря на то, что выручка рассматриваемой организации с каждым годом возрастает.

2.2 Анализ кадрового потенциала организации

Анализ кадрового потенциала включает в себя изучение динамики общей численности персонала, его структуры по различным критериям, расчет показателей движения, оценка производительности труда. Проведение данного анализа позволит дать общую характеристику работников организации, выявить особенности управленческих процессов и их результативность.

На основе данной классификации проведем анализ динамики

персонала АНО «ЦСОН «Сызранский» в таблице 6.

Из таблицы 6 можно увидеть, что в 2021 году численность персонала организации выросла на 3 человека. Это произошло по следующим причинам:

- был принят на работу один специалист;
- организация закупила дополнительно компьютерную технику для оказания социальных услуг на дому и был принят программист по обслуживанию данной техники;
- расширение штата происходит ежегодно за счет принятия: социальных работников и технического персонала.

В следующем 2022 году состав персонала организации остался на прежнем уровне как по количеству, так и по структуре.

Таблица 6 - Анализ состав и динамики персонала АНО «ЦСОН «Сызранский» за 2020 – 2022 гг., чел.

Категории персонала	2020	2021	2022	Изменение	
				2021 / 2020 гг.	2022 / 2021 гг.
1. Служащие, в т.ч.	30	31	31	1	0
1.1.Руководители	20	20	20	0	0
Аппарат управления	3	3	3	0	0
Завед. отделами	17	17	17	0	0
1.2. Специалисты	10	11	11	1	0
2. Работники, в т.ч.	230	232	232	2	0
2.1. Основные социальные работники	222	223	223	1	0
2.2. Вспомогательные работники (технический персонал)	8	9	9	1	0
Итого персонал	260	263	263	3	0

Итоговая структура персонала по категориям АНО «ЦСОН «Сызранский» показана на диаграмме 2.

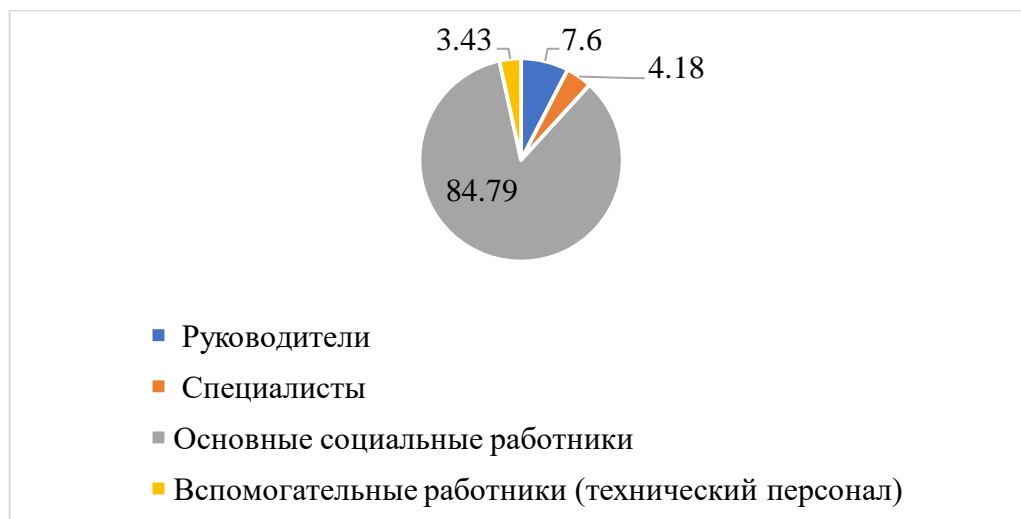


Рисунок 2 - Структура персонала АНО «ЦСОН «Сызранский»» по категориям в 2022 году, %

Из диаграммы можно увидеть, что преобладающую долю персонала составляют основные социальные работники (84,79%), на втором месте – руководители (7,6%), на третьем месте - специалисты (4,18%), на четвертом месте - технический персонал (3,43%).

Далее проведем анализ состава и изменений численности персонала в разрезе других качественных критериев. Распределение работников АНО «ЦСОН «Сызранский»» по возрасту представлено в таблице 7.

Таблица 7 - Распределение персонала АНО «ЦСОН «Сызранский»» по возрасту в 2020 -2022 гг., чел.

Возраст работников	2020 г.	2021 г.	2022 г.
до 25	-	-	-
25 - 35	6	5	5
35 - 45	114	118	119
45 - 55	130	128	127
свыше 55	10	12	12
Всего	260	263	263

Из таблицы можно увидеть, что наибольшая часть работников организации имеет возраст от 45-55 лет. В эту категорию в первую очередь входят социальные работники, специалисты среднего звена, водители.

На втором месте находятся работники возрастом от 35 до 45 лет, куда

относятся некоторые руководители и специалисты. Средний возраст персонала в 2020 году составлял 47,6 лет, а в 2021 уменьшился до 47,0 лет. Это можно объяснить тем, что среди принятых на работу были два работника младше 45 лет. В 2022 году численность и состав персонала не менялись, поэтому средний возраст вырос до 48,3 лет.

Возрастная структура персонала АНО «ЦСОН «Сызранский»» в 2022 году показана на рисунке 3.

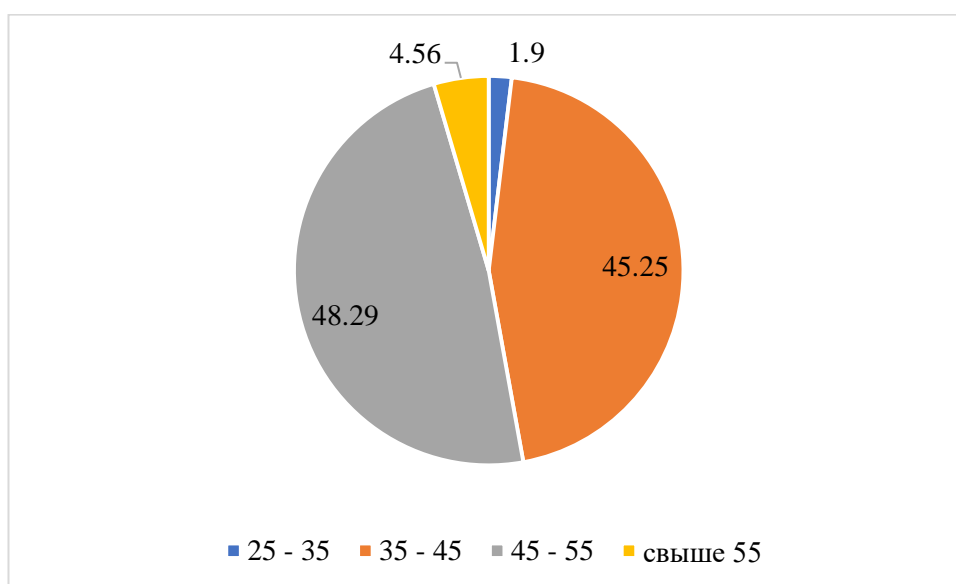


Рисунок 3 - Возрастная структура персонала АНО «ЦСОН «Сызранский»» в 2022 г., %

В качестве следующего критерия распределение персонала выберем имеющееся образование, информация о котором приведена в таблице 8.

Таблица 8 - Распределение персонала АНО «ЦСОН «Сызранский»» по образованию в 2020 -2022 гг., чел.

Образование	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Среднее	-	-	-
Средне специальное (профессиональное)	225	228	228
Высшее	35	35	35
Итого	260	263	263

АНО «ЦСОН «Сызранский»» располагает необходимым количеством

основных работников-представителей поставщика социальных услуг. Социальный работник имеет профессиональную подготовку, квалификацию и опыт работы, необходимые для выполнения возложенных на него обязанностей, с учетом требований профессиональных стандартов.

60% социальных работников имеют профессиональное образование и квалификационные аттестаты. Квалификация социальных работников обеспечивается посредством обучения, переподготовки, повышения квалификации на курсах или иными действенными способами не реже одного в 5 лет. Организацией разработан и реализуется план повышения уровня профессиональной компетенции для всех работников организации учитывающий необходимость повышения их компетенции.

Из таблицы можно увидеть, что преобладающее количество персонала организации имеют средне профессиональное образование. К ним относятся работники из технического персонала, некоторые социальные работники. На втором месте по численности находятся работники с высшим образованием, к которым относятся аппарат управления, отдел бухгалтерского учета, отдел кадров, заведующие отделов, специалисты, и некоторые из социальных работников.

Далее в таблице 9 проведем анализ персонала по стажу работы.

Таблица 9 - Распределение персонала АНО «ЦСОН «Сызранский» по стажу работы, чел.

Стаж работы	2020 г.	2021 г.	2022 г.
до 1 года	-	3	3
1 - 5 года	7	7	7
5 - 10 лет	18	18	18
10-15 лет	95	94	93
15-20 лет	140	141	142
Свыше 20 лет	-	-	-
Итого	260	263	263

Из таблицы можно увидеть, что преобладающее количество работников (142 чел.) имеют стаж свыше 15 лет. Большинство из них

работают с момента появления организации. На втором месте работники со стажем 10 – 15 лет, а на третьем – 5-10 лет.

В заключение анализа структуры персонала проанализируем его распределение по гендерному признаку, заполнив для этого таблицу 10.

Таблица 10 - Распределение персонала АНО «ЦСОН «Сызранский»» по полу в 2020 – 2022 г., чел.

Пол	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Мужской	11	11	11
Женский	249	252	252
Итого	260	263	263

Как видно из таблицы, среди работников АНО «ЦСОН «Сызранский»» только 11 мужчин и их численность не менялось в течение всего периода исследования. Весь основной персонал организации АНО «ЦСОН «Сызранский»» состоит из женщин, так как такова специфика данной профессии.

Перейдем изучению показателей движения персонала организации, расчет которых представлен в таблице 11.

Таблица 11 - Анализ движения персонала АНО «ЦСОН «Сызранский»» в 2020 – 2022 гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Среднесписочная численность работников, чел.	260	263	263
Количество принятых работников, чел.	0	3	3
Количество выбывших работников, чел., в т.ч.	0	0	1
- по собственному желанию	0	0	0
- за нарушение дисциплины	0	0	1
Коэффициент оборота по приему	0	0,143	0,048
Коэффициент оборота по выбытию	0	0,000	0,048
Коэффициент полного оборота	0	0,143	0,095
Коэффициент текучести кадров	0	0,000	0,048

Из таблицы можно увидеть, что в 2020 году каких-либо изменений в численности персонала не происходило, поэтому все показатели движения равны нулю.

В 2021 году на работу было принято 3 новых работника, в результате чего коэффициенты оборота по прибытию и полного оборота выросли до 0,143. Данное значение коэффициента можно считать относительно высоким, а, значит, движение персонала в этом году было интенсивным.

В 2022 году один работник технический работник был уволен за нарушение трудовой дисциплины, а на его место принят другой. В итоге численность персонала не изменилась, однако коэффициенты оборота по приему и выбытию составили 0,048. Коэффициент текучести рабочей силы также составил 0,048, что является нормальным значением и близок к естественному уровню 5%.

В заключение изучения кадрового потенциала АНО «ЦСОН «Сызранский»» проведем анализ эффективности использования персонала организации. Все необходимые показатели вычислены в таблице 12.

Таблица 12 - Анализ эффективности использования персонала АНО «ЦСОН «Сызранский»»

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение	
				2021 г. / 2020 г.	2022 г. / 2021 г.
				абс.	абс.
Выручка от реализации, тыс. руб.	28077	31655	32362	3578	707
Фонд заработной платы, тыс. руб.	6133,4	6469,8	6811,7	336,4	341,9
Численность персонала, чел.	260	263	263	3	0
в т ч. основные работники	222	223	223	1	0
Производительность труда общая, тыс. руб./чел.	107,98	120,36	123,04	12,38	2,68
Производительность труда основных работников, тыс. руб.	126,47	141,95	145,12	15,48	3,17
Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	23,59	24,60	25,90	1,01	1,3

Из таблицы 12 можно увидеть, что общая производительность труда персонала имеет тенденцию к увеличению и за исследуемый период выросла с 107,98 до 123,04 тыс. руб./чел. В таблице также проведен расчет производительности труда основных работников. Данный показатель значительно выше общей производительности, однако так же имеет

тенденцию к росту, увеличиваясь с 126,47 до 145,12 тыс. руб./чел.

Затраты на персонал можно охарактеризовать годовым объемом фонда заработной платы. Его размер за 3 года вырос с 6133,4 до 6811,7 тыс. руб., что говорит о росте уровня затрат на персонал. Рост фонда заработной платы был обусловлен как увеличением численности персонала (+ 3 чел.), так как и увеличением среднего размера заработной платы с 23,59 до 25,90 тыс. руб.

По результатам анализа кадрового потенциала АНО «ЦСОН «Сызранский»» можно сделать общий вывод, что организация обладает значительной численностью персонала. В структуре персонала преобладают социальные работники, занятые в сфере оказания социальных услуг, а категория служащих представлена несколькими специалистами и аппаратом управления. Уровень образования персонала соответствует требованиям к занимаемым должностям, а длительный стаж работы в организации, объясняется годом начала существования организации, так как существуют работники, трудоустроенные с начала открытия.

В 2021 году численность работников была увеличена на 3 человека, это помогло улучшить финансовые результаты ее деятельности. Было отмечено увеличение эффективности использования персонала, о чем говорит рост производительности труда.

2.3 Анализ эффективности использования рабочего времени персоналом организации

Исследования эффективности использования рабочего времени начнем с анализа структуры календарного фонда времени всех работников. Информация об общем количестве отработанных человеко-дней представлена в таблице 13.

Из таблицы можно увидеть, что в 2021 году произошло существенное увеличение всех составляющих фонда рабочего времени. Так календарный, табельный, максимально возможный и явочный фонды рабочего времени

выросли на 16,7%, а фактически отработанные человеко-дни увеличились на 16,6%. Описанные изменения вызваны в первую очередь изменением численности персонала организации на 3 человек. В следующем 2022 году численность персонала не изменилась, поэтому и составляющие фонда рабочего времени практически не изменились.

Таблица 13 - Анализ общего количества человеко-дней, отработанных персоналом АНО «ЦСОН «Сызранский»» в 2020 – 2022 гг., человеко-дни

Элементы фонда рабочего времени	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменения		
				2021 г. к 2020 г.		2022 г. к 2021 г.
				человек о-дни	%	человек о-дни
Календарный фонд рабочего времени	6570	7665	7665	1095	16,7	0
- Выходные и праздничные дни	2124	2478	2478	354	16,7	0
Табельный фонд рабочего времени	4446	5187	5187	741	16,7	0
- Очередные отпуска	360	420	420	60	16,7	0
Максимально возможный фонд времени	4086	4767	4767	681	16,7	0
- Неявки	122	141	149	19	15,6	8
в т.ч.						
по болезни	113	130	134	17	15,0	4
прочие	9	11	15	2	22,2	4
Явочный фонд времени	3964	4626	4618	662	16,7	-8
- Прогоулы	4	10	9	6	150,0	-1
Фактически отработанные человеко-дни	3960	4616	4609	656	16,6	-7

Для того, чтобы оценить структуру фонда рабочего времени разделим общее количество дней на среднесписочную численность персонала и представим в виде таблицы 14.

Таблица 14 - Изменение фонда времени одного работника АНО «ЦСОН «Сызранский»» в 2020 – 2022 гг.

Элементы фонда рабочего времени	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение, дни
				2022 / 2020 гг.
Календарный фонд рабочего времени	365	365	365	0,0
- Выходные и праздничные дни	118	118	118	0,0
Табельный фонд рабочего времени	247	247	247	0,0
- Очередные отпуска	28	28	28	0,0
Максимально возможный фонд времени	227	227	227	0,0
- Неявки, в т.ч.	6,8	6,7	7,1	-0,1
по болезни	6,3	6,2	6,4	-0,1
прочие	0,5	0,5	0,7	0,0
Явочный фонд времени	220,2	220,3	219,9	0,1
- Прогоулы	0,2	0,5	0,4	0,3
Фактически отработано дней	220,0	219,8	219,5	-0,2

Проведенные расчеты показали, что календарный, табельный и максимально возможные фонды рабочего времени имеют целые значения, соответствующие календарю. Это объясняется тем, что весь персонал АНО «ЦСОН «Сызранский»» работает по графику 5-дневной рабочей недели, с соблюдением всех выходных и праздничных дней. Длительность отпусков персонала также соответствует законодательству и равна 28 календарных дней.

Явочный фонд рабочего времени отличается от максимально возможного наличием неявок на работу. Как видно из таблицы 14, в 2020 году среднее число неявок на одного работника составило 6,8 дней, в 2021 году оно выросло до 6,7 дней, а в 2022 году – до 7,1%. Если рассмотреть структуру неявок, то видно, что преобладающая их часть приходится на болезнь сотрудников и лишь 0,5 – 0,7 дней на прочие причины (из-за исполнения государственных или общественных обязанностей, в связи с вызовом в суд и прочие разрешенные законом).

Таким образом, явочный фонд времени одного работника за исследуемый период снизился с 220,2 до 219,9 дней, то есть на 0,14%.

Фактически отработанное числа дней отличается от явочного фонда

рабочего времени на величину прогулов. Из таблицы видно, что среднее число прогулов, приходящихся на одного работника не превышает 0,5 дней.

С учетом прогулов, количество дней, фактически отработанных одним работником, снизилась с 220,0 дней в 2020 году до 219,5 дней в 2022 году, то есть на 0,23%.

По результатам анализа фонда рабочего времени можно сделать вывод о снижении эффективности его использования. Однако это снижение незначительное и вызвано в первую очередь естественными причинами (увеличением неявок по болезни), а также наличием небольшого числа прогулов. Подобное положение дел типично для большинства организаций РФ и какие-либо значимые резервы повышения эффективности использования рабочего времени в данном случае отсутствуют.

Поэтому перейдем к анализу внутрисменного рабочего времени, проведение которого, возможно, поможет выявить резервы повышения эффективности его использования.

Данный анализ должен проводиться в следующей последовательности:

- сбор информации о продолжительности отдельных видов работ выполняемых персоналом в течение всего рабочего дня. В качестве методов, как правило, используется хронометраж или фотография рабочего дня;
- сведение данных в таблицу, группировка по типам затрат, оценка их структуры;
- выявление видов затрат рабочего времени, которые могли бы быть устранены с помощью управленческих решений или каких-либо мероприятий.

По данной методике необходимо вести анализ и в данном случае, однако не для всех категорий персонала это возможно.

Труд основных работников не привязан к циклу работы оборудования. Деятельность социальных работников сложно поддается анализу. Так содержание одного рабочего дня работника может полностью отличаться от

другого. Кроме того, даже сам работник не всегда может определить какой работой он занимается. Так, например обеденный перерыв может сочетаться с решением рабочих вопросов по телефону, а составление отчетов может происходить одновременно с ответом на входящие письма или звонки от других сотрудников.

С учетом вышесказанного дальнейший анализ эффективности использования рабочего времени будем проводить только для основных работников организации.

Сбор данных для анализа осуществлялся методом составления фотографии рабочего дня, для каждого социального работника. Результаты обработки полученных данных представлены в Приложении В.

Из Приложения В можно увидеть, что полученные данные по некоторым видам работ значительно отличаются друг от друга, поэтому необходимо вычислить средние значения. Результаты расчетов средних значений, а также их доли в общем фонде рабочего времени приведены в таблице 15.

Таблица 15 - Анализ структуры сменного времени социальных работников АНО «ЦСОН «Сызранский»

Виды выполняемых работ	Социальные работники	
	мин.	%
Оказание социально-психологических услуг	8,6	1,8
Оказание социально-бытовых услуг	401,9	83,2
Оказание социально-медицинских услуг	2,7	0,6
Отдых и личные надобности	11,2	2,3
Потери по личным причинам (перерывы)	16,5	3,4
Потери по организационным причинам	42,1	8,7
Потери из-за нарушения трудовой дисциплины	0	0
Итого	483,0	100,0

Как видно из таблицы, оказание социально-бытовых услуг, в процессе

которых работник выполняет свою основную функцию в среднем составляет лишь 83,2% от всего рабочего дня. При этом на перерывы уходит в среднем 16,5 мин. в день (3,4%), а на потери по организационным причинам – 42,1 мин. в день (8,7%).

Наглядное отображение результатов исследований покажем на рисунке 4.



Рисунок 4 - Структура рабочего времени социальных работников АНО «ЦСОН «Сызранский»»

Далее проведем расчет коэффициентов эффективности использования рабочего времени социальных работников (К) по формуле 15.

$$K = \frac{(T_{оп} - T_{пр})}{T_{оп}}, \quad (15)$$

где $T_{оп}$ – время на оперативную деятельность;

$T_{пр}$ – время на прочую деятельность.

Результаты расчетов показаны в таблице 16.

Таблица 16 - Расчет коэффициентов использования рабочего времени социальных работников АНО «ЦСОН «Сызранский»»

Группы персонала	№ работника			
	1	2	3	4
Социальные работники	0,78	0,86	0,89	0,85

Из таблицы 16 можно увидеть, что наиболее эффективно свое рабочее время использует сотрудник №3, на втором месте – сотрудник №2, а наиболее низкий показатель имеет сотрудник №1.

При помощи наблюдения и непосредственного общения с социальными работниками была выявлена причина столь существенных потерь рабочего времени – значительные затраты времени на составление отчетности, сбор заказа на следующий день и непосредственное общение с клиентами.

Данные потери времени отображены в таблице 15 по статье «Потери по организационным причинам», а их среднее значение составило 42,1 мин.

Совокупная длительность перерывов и потерь по организационным причинам при наблюдении составила 58,6 мин., то есть 12,1% от всего рабочего времени.

Таким образом, снижение длительности перерывов, а также потерь по организационным причинам является одним из основных резервов повышения эффективности использования рабочего времени в АНО «ЦСОН «Сызранский»».

3 Разработка предложений по повышению эффективности использования рабочего времени в АНО «ЦСОН «Сызранский»

3.1 Мероприятия по повышению эффективности использования рабочего времени персонала организации

Из анализа данных, полученных в ходе исследования, в организации были выявлены следующие проблемы:

- потери рабочего времени по личным причинам (перерывы);
- потери рабочего времени по организационным причинам.

Чтобы повысить эффективность использования рабочего времени необходимо провести ряд мероприятий, которые помогут сократить потери рабочего времени, а впоследствии увеличить производительность труда и выручку организации.

Мероприятие №1. Внедрение системы контроля за работой социальных работников в виде приложения на смартфоны «ГдеМои».

Среди получателей социальных услуг — пенсионеры, люди с инвалидностью, те, кому нужен особый уход. Поэтому одно посещение может занимать у соцработника много времени, особенно если он не просто приносит продукты и лекарства, но и оказывает помощь в быту. И таких посещений может быть несколько в день. Неудивительно, что соцработник может не успеть посетить всех подопечных — но не все сотрудники скажут об этом руководству.

Бывают и ситуации, когда пожилые люди забывают о том, что соцработник приходил к нему, и звонят с жалобами руководителю. Когда руководитель начинает разбираться в ситуации, выясняется, что сотрудник был у пенсионера и отметил это в дневнике социального работника.

Задачу по контролю посещений социального работника можно решать с приложением «ГдеМои». Сервис фиксирует местоположение соцработников, что помогает руководителю соцслужбы достоверно знать о

совершившемся визите, включая:

- дату и время каждого посещения,
- точный адрес — подопечных, магазина и других организаций.

Механизм реализован в автоматическом режиме, то есть соцработнику не нужно совершать дополнительных действий для фиксации своего посещения.

Контроль за социальным работником с системой «ГдеМои» осуществляется через приложение, установленное на мобильное устройство.

По стандартам, социальный работник должен вести дневник, в котором отмечает оказанные услуги, дату посещения и ставит подпись. Дневник заполняется в бумажном виде и находится у получателя услуг. При этом соцработники также отчитываются перед руководителем о том, каких подопечных они посетили, и что конкретно сделали. Чтобы не вести двойную отчетность, социальные работники могут отправлять фотографии заполненного дневника с помощью «ГдеМои».

Преимущество таких фотоотчетов заключается в том, что приложение автоматически фиксирует дату, время и место отправления, а значит, руководитель может быть уверен в достоверности получаемых сведений.

Предлагается к закупке пакета услуг «Корпоративный», который предусматривает:

- установку приложения на любое число объектов;
- сохранение истории за 36 месяцев;
- предоставление отчетов по расписанию;
- ретрансляцию данных;
- круглосуточную приоритетную поддержку.

Стоимость данного приложения 745 руб. за 1 объект в год. Учитывая, что в 2023 году насчитывалось 223 социальных работника, получаем затраты на мероприятие в размере 166135 руб. в год.

Мероприятие №2. Внедрение системы стимулирующих выплат. Для решения выявленных проблем предлагается рассмотреть систему

стимулирующих выплат за эффективное использование рабочего времени. Суть дополнительных вознаграждений заключается в том, что их смогут получить сотрудники, которые не тратят рабочее время на организационные моменты (на составление отчетности, сбор заказа на следующий день и непосредственное общение с клиентами) и перерывы сверх установленной нормы.

Эффективность использования рабочего времени будет измеряться с помощью коэффициента использования рабочего времени социальных работников (формула 16).

$$K = \frac{(T_{оп} - T_{пр})}{T_{оп}}, \quad (16)$$

где $T_{оп}$ – время на оперативную деятельность;

$T_{пр}$ – время на прочую деятельность.

В случае, если данный коэффициент по результатам анализа табеля рабочего времени из приложения «ГдеМои», который формируется автоматически, больше или равен 0,9, работник получит премию в размере 15% от оклада.

Введение вознаграждения за эффективное использование рабочего времени окажет влияние на самодисциплину работников, замотивирует их работать эффективнее, находить решение своих проблем в нерабочее время и заранее беспокоиться о возможных последствиях. Но важно то, чтобы размер выплат имел определённую ценность. Если вознаграждение будет низким, в нем не будет ценности для сотрудников, следовательно, не произойдет стимулирования труда.

Для реализации предложенного мероприятия необходимо определить ответственных лиц и их задачи.

В АНО «ЦСОН «Сызранский» за права работника выступает профсоюзная организация, между работодателем и работниками заключен коллективный договор. Поэтому все изменения, касающиеся труда работников и его оплаты, должны быть рассмотрены с учетом мнения

профсоюза. Для обсуждения создается двухсторонняя комиссия с представителями обеих сторон. При достижении договоренности составляется доп. соглашение к коллективному договору.

Первым шагом для любых изменений в организации является издание соответствующего приказа, с указанием ответственных лиц и их задач. После необходимо ознакомить ответственных сотрудников под роспись.

Для внедрения в систему премирования дополнительных вознаграждений нужно определить размер планируемых выплат. Ответственным за задачу назначается бухгалтер по расчету заработной платы. Сотрудник, занимаемый должность, обладает компетенциями и знаниями необходимыми для расчета размера вознаграждений.

Согласование сторонами, работники-работодатель, разработанной системы дополнительных премий также является одним из этапов их введения. В последствии принятия условий обеими сторонами вносятся правки в положение о премировании и создается дополнительное соглашение к коллективному договору т.к. данный документ так же отражает информацию об оплате труда.

Уведомление работников организации о внесении изменений в систему оплаты труда производится под роспись, чтобы избежать различного рода недопонимания с обеих сторон. Ответственным за ознакомление сотрудников с новым документом назначить специалиста по работе с персоналом.

Чтобы начисление выплат были корректными, необходимо вести точный учет нахождения работников на рабочем месте. В каждом из подразделений ведется табель учета рабочего времени, где отмечается информация по всем работникам. Ответственным за ведение табелей в каждом подразделении назначается начальник. Так как система учета рабочего времени уже отлажена и является одним из средств по расчету заработной платы, то отследить количество работников, отработавших в течение дня, будет не сложно.

Расчетом заработной платы работникам занимаются сотрудники отдела

бухгалтерии. Поэтому ответственным, за начисление дополнительного вознаграждения, назначается специалист по расчету заработной платы.

Сроки выполнения и порядок каждого этапа проекта, с указанием должностей ответственных лиц, сведены в таблице 17.

Таблица 17 – Временные затраты на разработку положения о стимулирующих выплатах

Наименование работ	Сроки проведения работ	Ответственный сотрудник
1.Согласование введения дополнительного премирования с профсоюзной организацией	2 дня	Начальник отдела кадрового обеспечения
2.Приказ о введении вознаграждений за эффективное использование рабочего времени	2 дня	Директор
3.Ознакомление с приказом сотрудников организации и ответственных лиц	4 дня	Начальник отдела кадрового обеспечения
4.Установка размера вознаграждения, разработка формулы для расчета, введение выплат в бух. учет	5 дней	Бухгалтер по расчету заработной платы
5.Согласование размера вознаграждения с работодателем и органом, представляющем работников	2 дня	Бухгалтер по расчету заработной платы
6.Издание приказа о внесении изменений в положение о премировании сотрудников	2 дня	Директор
7.Составление доп. соглашения к коллективному договору	2 дня	Начальник отдела кадрового обеспечения
8.Внесение изменений в положение о премировании	1 день	Начальник отдела кадрового обеспечения
9.Внесение правок в коллективный договор и ознакомление с ним работников предприятия	5 дней	Председатель профсоюзной организации
10.Ознакомление сотрудников с изменениями под роспись	5 дня	Специалист по работе с персоналом

Из таблицы 17 видно, что весь процесс от разработки до введения дополнительных стимулирующих выплат займет 1 месяц 9 дней с учетом

выходных дней. Срок введения выплат устанавливается через два месяца от выпуска приказа. Связан данный срок с тем, что Трудовым кодексом РФ предусмотрено уведомление работников о смене системы оплаты труда или изменениях в трудовом договоре заранее за 2 месяца.

Далее рассчитана эффективность реализации данных мероприятий.

3.2 Эффективность предложенных мероприятий

С учетом разработанных предложений и прогнозной оценки изменения затрат времени рассчитаем изменения структуры рабочего времени работников в таблице 18.

Таблица 18 - Плановое изменение структуры рабочего времени работников АНО «ЦСОН «Сызранский»»

Виды выполняемых работ	Исходные значения		Плановые значения		Изменения	
	мин.	%	мин.	%	мин.	%
Оказание социально-психологических услуг	8,6	1,78	8,6	1,78	0	-0,02
Оказание социально-бытовых услуг	401,9	83,20	440,5	91,20	38,6	8
Оказание социально-медицинских услуг	2,7	0,55	2,7	0,56	0	-0,04
Отдых и личные надобности	11,2	2,31	11,2	2,32	0	0,02
Нормированные перерывы	16,5	3,41	15	3,10	-1,5	-0,3
Потери по организационным причинам	42,1	8,71	5,0	1,03	-37,1	1,03
Потери из-за нарушения трудовой дисциплины	0	0	0	0	0	0
Итого	483,0	100,0	483,0	100,0	0	0

Как видно из представленных расчетов, благодаря сделанным предложениям нормированные перерывы сократятся с 16,5 мин. до нормативных 15 мин., то есть уменьшатся на 1,5%. При этом их удельный вес в общем фонде времени сократится с 3,4 до 3,1%. Аналогичным образом потери по организационным причинам сократятся с 42,1 мин. до нормативных 5 мин., то есть уменьшатся на 37,1 мин., а их удельный вес в общем фонде времени сократится с 8,71% до 1,03%.

Наглядно структура рабочего времени работников АНО «ЦСОН

«Сызранский»» после внедрения предлагаемых мероприятий представлена на рисунке 5.

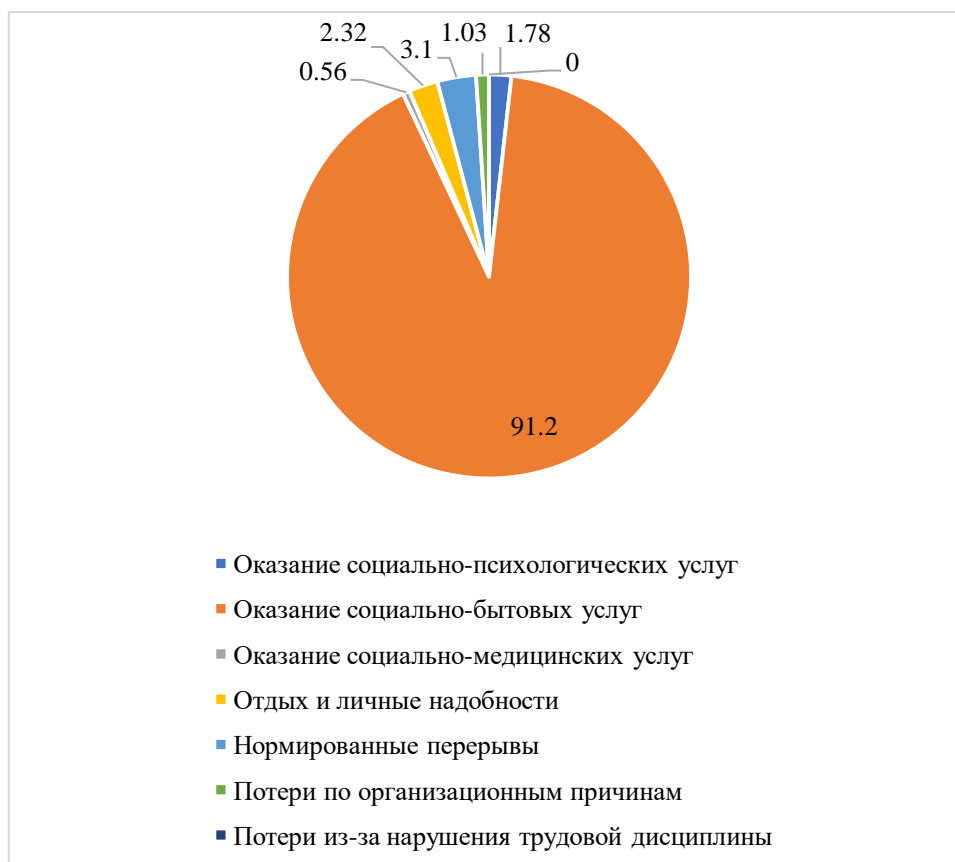


Рисунок 5 - Структура рабочего времени работников АНО «ЦСОН «Сызранский»» после внедрения предлагаемых мероприятий, %

Описанное сокращение потерь рабочего времени позволит повысить время на оказание социально-бытовых услуг с 401,9 до 440,5 мин. (+38,6 мин.), а его доля в фонде времени вырастет с 83,2 до 91,2%.

Далее проведем оценку эффективности мероприятий по повышению эффективности использования рабочего времени. При этом все расчеты будут вестись на основе следующих положений:

- увеличение объема оказания социальных услуг будет соответствовать росту производительности труда персонала;
- себестоимость оказанных услуг также вырастет, но только в части переменных затрат;
- все остальные показатели, не связанные с реализацией разработанных мероприятий, останутся на прежнем уровне.

В 2022 году организацией было оказано услуг на общую сумму 32362 тыс. руб. При этом себестоимость оказанных услуг составила 18411 тыс. руб.

Как показали проведенные расчеты, реализация предложенных мероприятий позволит повысить длительность времени на оказание социально-бытовых услуг на 9,6%. В таком случае прирост объема оказанных услуг в плановом году составит:

$$32362 * 9,6\% = 3106,75 \text{ тыс. руб.}$$

Себестоимость оказанных услуг вырастут вместе с объемом услуг на величину:

$$18411 * 9,6\% = 1767,45 \text{ тыс. руб.}$$

Кроме того, себестоимость вырастет за счет затрат на реализацию мероприятий на 166,13 тыс. руб.

Итого сумма прироста себестоимости составит 1933,8 тыс. руб.

Сведем в единую таблицу 19 все сделанные вычисления и рассчитаем плановый уровень финансовых результатов.

Таблица 19 - Экономическая оценка предложений по повышению эффективности использования рабочего времени в АНО «ЦСОН «Сызранский»»

Показатели	2022 г.	План	Измене ние
			абс.
Выручка, тыс. руб.	32362	35468,75	3106,75
Себестоимость оказанных услуг, тыс. руб.	18411	20344,8	1933,8
Валовая прибыль, тыс. руб.	13951	15123,95	1172,95

Из таблицы можно увидеть, что предлагаемые мероприятия по повышению эффективности использования рабочего времени позволят повысить объем реализации услуг с 32362 до 35468,75 тыс. руб. (+3106,75 тыс. руб.), а валовую прибыль с 13951 тыс. руб. до 15123,95 тыс. руб. (+1172,95 тыс. руб.).

Себестоимость услуг увеличится с 18411 до 20344,95 тыс. руб. (+1933,8 тыс. руб.).

Наглядно изменение основных экономических показателей деятельности АНО «ЦСОН «Сызранский»» после внедрения мероприятий представлено на рисунке 6.

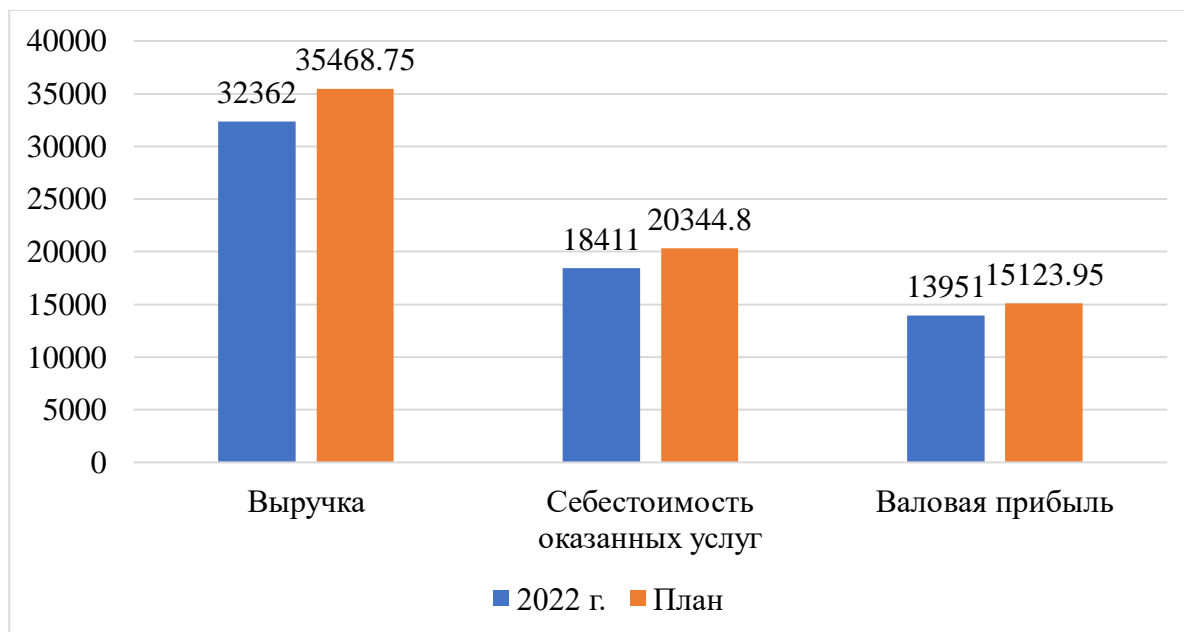


Рисунок 6 - Изменение основных экономических показателей деятельности АНО «ЦСОН «Сызранский»» после внедрения мероприятий, тыс. руб.

Таким образом, представленные на рисунке 6 данные подтвердили экономическую эффективность предложений по повышению эффективности использования рабочего времени АНО «ЦСОН «Сызранский»».

Заключение

В условиях рынка и конкуренции большое значение для каждого предприятия имеет снижение затрат и получение из-за этого большей прибыли. Важным направлением в снижении себестоимости продукции является оптимизация рабочих процессов, в том числе сокращение потерь рабочего времени.

Целью данной работы послужил анализ эффективности использования рабочего времени персонала АНО «ЦСОН «Сызранский» и разработка предложений по его повышению.

Анализ основных экономических показателей деятельности организации показал, что в течение 2020 – 2022 гг. произошло существенное улучшение деятельности АНО «ЦСОН «Сызранский»». Об этом свидетельствует положительная динамика как абсолютных показателей (выручка, прибыль), так и относительных – рентабельности, производительности труда, оборачиваемости.

По результатам анализа кадрового состава АНО «ЦСОН «Сызранский» был сделан следующий вывод. Организация обладает значительной численностью персонала. В структуре персонала преобладают социальные работники, а категория служащих представлена несколькими руководителями. Уровень образования персонала соответствует государственным стандартам и занимаемым должностям, а большой стаж работы в организации объясняется долгим периодом ее существования.

В 2021 году численность работников была увеличена на 3 человек, что помогло улучшить финансовые результаты ее деятельности. Было отмечено увеличение эффективности использования персонала, о чем говорит повышение производительности труда и рост выручки.

По результатам анализа общего фонда рабочего времени был сделан вывод о снижении эффективности его использования. Однако это снижение незначительное и вызвано в первую очередь естественными причинами

(увеличением неявок по болезни). Подобное положение дел типично для большинства организаций РФ и какие-либо значимые резервы повышения эффективности использования рабочего времени в данном случае отсутствуют.

Для того, чтобы провести анализ рабочего времени был использован метод составления фотографии рабочего дня для каждого работника. По результатам исследования был сделан вывод, что оказание социально-бытовых услуг, в процессе которых работник выполняет свою основную функцию в среднем составляет лишь 83,2% от всего рабочего дня. При этом на нормированные перерывы уходит в среднем 16,5 мин. в день (3,4%), а на потери по организационным причинам – 42,1 мин. в день (8,7%).

При помощи наблюдения и непосредственного общения с социальными работниками была выявлена причина столь существенных потерь рабочего времени – значительные затраты времени на составление отчетности, сбор заказа на следующий день и непосредственное общение с клиентами.

Совокупная длительность перерывов и потерь по организационным причинам при наблюдении составила 58,6 мин., то есть 12,1% от всего рабочего времени.

Таким образом снижение длительности перерывов, а также потерь по организационным причинам является одним из основных резервов повышения эффективности использования рабочего времени в АНО «ЦСОН «Сызранский».

Из анализа данных, полученных в ходе исследования, в организации были выявлены следующие недостатки, связанные с не эффективным использованием рабочего времени:

- потери рабочего времени по организационным причинам;
- потери рабочего времени по личным причинам (перерывы).

Для решения выявленных проблем предлагается внедрение системы контроля за работой социальных работников в виде приложения на

смартфоны «ГдеМои». Контроль за социальным работником с системой «ГдеМои» осуществляется через приложение, установленное на мобильное устройство. Затраты на мероприятие составят 166135 руб.

Также предлагается рассмотреть систему стимулирующих выплат за эффективное использование рабочего времени. Суть дополнительных вознаграждений заключается в том, что их смогут получить сотрудники, которые не тратят рабочее на организационные моменты (на составление отчетности, сбор заказа на следующий день и непосредственное общение с клиентами) и перерывы сверх установленной нормы.

Предлагаемые мероприятия по повышению эффективности использования рабочего времени позволят повысить объем реализации услуг с 32362 до 35468,75 тыс. руб. (+3106,75 тыс. руб.), а валовую прибыль с 13951 тыс. руб. до 15123,95 тыс. руб. (+1172,95 тыс. руб.).

Таким образом, проведенные расчеты подтвердили экономическую эффективность предложении по повышению эффективности использования рабочего времени АНО «ЦСОН «Сызранский».

Список используемой литературы и используемых источников

1. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. – Москва: МФПУ Синергия, 2019. – 192 с.
2. Архангельский Г. Тайм-драйв. Как успевать жить и работать. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2021.
3. Аудит и контроллинг персонала организации: учеб. пособие / под ред. П.Э. Шлендера. – М.: Вузовский учебник, 2019. – 224 с.
4. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2021. – 239 с.
5. Белоголова А.А. Воспитание трудовой дисциплины // Мир транспорта. 2020. № 4. С. 142-147.
6. Богатырева И.В., Илюхина Л.А., Симонова М.В., Махмудова И.Н. Оценка влияния рабочего времени на рост производительности труда работников предприятия // Проблемы развития предприятий: теория и практика: Материалы 17-й Международной научно-практической конференции 20-21 декабря. - Самара, 2021. – С. 18-21.
7. Богатырева И.В., Кожухова Н.В., Железникова Е.П. Анализ современного состояния производительности труда в России // Экономика труда. – 2021. – № 3. – С.64-69.
8. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. – Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 237 с.
9. Буряковский В.В. Финансы предприятий / В.В. Буряковский. – Москва: Финансы и статистика, 2019. –248 с.
10. Бурятов В.И. Система управления трудовой дисциплиной как качественная составляющая системы управления персоналом // Социологические исследования. – 2020. – №5 – С. 89-95.
11. Бухалков М.И. Организация и нормирование труда:

учебник для студентов вузов / М. И. Бухалков. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 424 с.

12. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2020. – 688 с.

13. Генкин Б.М. Основы организации труда: учебное пособие для студ. вузов / Б. М. Генкин, В. М. Свистунов. – Москва: Норма, 2019. – 400 с.

14. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 282 с.

15. Глухов Д.Н. Генезис понятия «дисциплинарная ответственность» в педагогических и психологических науках // Теория и практика общественного развития. – 2019. – № 9. – С. 172-174.

16. Гридин А.Д. Охрана труда и безопасность на вредных и опасных производствах: практ. пособие. М.: Альфа-Пресс, 2021.

17. Грот Д. Дисциплина без наказаний: как превратить проблемных работников в ценные кадры организации. СПб.: Питер, 2032. – 334 с.

18. Донцова Л.В. Анализ финансовой отчетности: учебник. /Л.В.Донцова. -4-е изд. перераб. и доп. – Москва: Изд-во «Дело и сервис», 2020. – 368 с.

19. Егоршин А.П. Организация труда персонала: учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – Москва: ИНФРА-М, 2020.

20. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: учебное пособие для студентов вузов / А. П. Егоршин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 352 с.

21. Ермолович Л.Л. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия /Л.Л.Ермолович.– Минск: БГЭУ, 2020. – 348 с.

22. Ефимов О.В. Анализ финансовой отчётности: учебное пособие/ О.В. Ефимова, М.В Мельник. – Москва: Омега-Л, 2020. – 408 с.

23. Зайцева Т.В. Управление персоналом: учебник для

студентов образоват. учреждений сред. проф. образования / Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2021. – 336 с.

24. Ивановская, Л.В. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. – Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 695 с.

25. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. – Москва: Проспект, 2019. – 64 с.

26. Кибанов А.Я. Управление трудовыми ресурсами: учебник / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И. А. Эсаулова. – Москва: ИНФРА-М, 2021.

27. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва: КноРус, 2019. – 368 с.

28. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. – Москва: Проспект, 2016. – 56 с.

29. Коробко В.И. Охрана труда: учеб. пособие. М.: Юнити-Дана, 2012.

30. Красноженова Г.Ф., Симонин П.В. Управление трудовыми ресурсами: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 185 с.

31. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. – Москва: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 255 с.

32. Лукичева, Л.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.И. Лукичева; Под ред. Ю.П. Анискин. – Москва: Омега-Л, 2015. – 263 с.

33. Лясников Н.В. Экономика и социология труда. – Москва: КНОРУС, 2019. – 211 с.

34. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / В.М. Маслова. – Москва: Юрайт, 2022. – 492 с.

35. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и

практика. Организация обучения дополнительное профессиональное образование персонала: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. – М.: Проспект, 2012. – 72 с.

36. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для бакалавров / Е.Б. Моргунов. – М.: Юрайт, 2020. – 561 с.

37. Муринович Р.П. Дисциплинарный менеджмент – М.: МГУ-МИССИС, 2019, – 123 с.

38. Новоженина Д.В., Щеколдин В.А. Нормирование труда менеджеров по подбору персонала // Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: Межвузовский сборник научных трудов, – 2020. – № 1.– С.35-39.

39. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Бабынина Л.С. Экономика труда: учебник. В 2 т. – Москва: Альфа-Пресс, 2015. – 504 с.

40. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом, оценка эффективности: учеб. пособие для вузов / Ю.Г. Одегов, Л.В. Карташова. – М.: Экзамен, 2014. – 256 с.

41. Экономика труда: учебн. пособие / В.А. Вайсбурд. – 2-е изд., – Москва: Омега-Л, 2019. – 218 с.

42. Якимова З.В., Царева Н.А. Механизмы развития ценностного управления персоналом // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2020. – № 4 (21). – С. 294-298.

Приложение А

Отчет о финансовых результатах АНО «ЦСОН «Сызранский» за 2022-2021 гг.

Отчет о финансовых результатах за Январь - Декабрь 2022 г.		Коды		
Организация	Автономная некоммерческая организация "Центр социального обслуживания населения "Сызранский"	Форма по ОКУД	0710002	
Идентификационный номер налогоплательщика		Дата (число, месяц, год)	31	12 2022
Вид экономической деятельности		по ОКПО	06919253	
Организационно-правовая форма / форма собственности	Автономные некоммерческие организации / Частная собственность	ИНН	6325070474	
Единица измерения:	в тыс. рублей	по ОКВЭД 2	88.10	
		по ОКОПФ / ОКФС	71400	16
		по ОКЕИ	384	

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2022 г.	За Январь - Декабрь 2021 г.
	Выручка	2110	32 362	31 655
	Себестоимость продаж	2120	(18 411)	(14 670)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	13 951	16 985
	Коммерческие расходы	2210	-	-
	Управленческие расходы	2220	(12 140)	(1 534)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	1 811	15 451
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	-	-
	Проценты к уплате	2330	-	-
	Прочие доходы	2340	443	53
	Прочие расходы	2350	(769)	(635)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	1 485	14 869
	Налог на прибыль	2410	-	-
	в том числе:			
	текущий налог на прибыль	2411	-	-
	отложенный налог на прибыль	2412	-	-
	Прочее	2460	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	1 485	14 869

Рисунок А.1- Отчет о финансовых результатах

Продолжение приложения А

Форма 0710002 с.2

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2022 г.	За Январь - Декабрь 2021 г.
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода	2530	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	2500	1 485	14 869
	Справочно			
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-



Киреева Наталья
 Александровна
 (расшифровка подписи)

Рисунок А.2- Отчет о финансовых результатах

Приложение Б

Отчет о финансовых результатах АНО «ЦСОН «Сызранский» за 2020

ГОД

Приложение № 1
к Приказу Министерства финансов
Российской Федерации
от 02.07.2010 № 66н
(в ред. Приказа Минфина России
от 06.04.2015 № 57н, от 06.03.2018 № 41н,
от 19.04.2019 № 61н)

Отчет о финансовых результатах за 2020 г.

	Коды	
Форма по ОКУД	0710002	
Дата (число, месяц, год)		
Организация Автономная некоммерческая организация "Центр социального обслуживания населения "Сызранский" по ОКПО	06919253	
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН 6325070474	
Вид экономической деятельности Предоставление социальных услуг без обеспечения проживания престарелым и инвалидам	ОКВЭД 2 88.10	
Организационно-правовая форма / форма собственности Автономные некоммерческие организации/Частная собственность	по ОКОПФ / ОКФС 71400 16	
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКЕИ 384	

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	За 2020 г. ³	За 2019 г. ⁴
	Выручка ⁵	2110	28 077	25 545
	Себестоимость продаж	2120	(11 643)	(14 084)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	16 434	11 461
	Коммерческие расходы	2210	(-)	(-)
	Управленческие расходы	2220	(1 456)	(5 078)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	14 978	6 383
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	-	-
	Проценты к уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	154	168
	Прочие расходы	2350	(400)	(298)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	14 732	6 253
	Налог на прибыль	2410	-	-
	в т.ч. текущий налог на прибыль	2411	(-)	(-)
	отложенный налог на прибыль	2412	-	-
	Прочее	2460	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	14 732	6 253


ЭП: Хаджиониди Евгений Иванович, Межрайонная ИФНС России №3 по Самарской области
Киреева Наталья Александровна, АНО «ЦСОН «СЫЗРАНСКИЙ»

Рисунок Б.1- Отчет о финансовых результатах

Продолжение приложения Б

Форма 0710002 с. 2

Пояснения 1	Наименование показателя 2	Код	За 2020 г.3	За 2019 г.4
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода	2530	-	-
	Совокупный финансовый результат периода 6	2500	14 732	6 253
	Справочно			
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-


 Руководитель _____ Киреева Н.А.
 (подпись) (инициалы, фамилия)
 «Сыранский» (идентификация подписи)
 2021 г.

- Пояснения к отчету о финансовых результатах
1. Указываются в соответствии с требованиями к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.
 2. В соответствии с требованиями по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанным Приказом в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных активах, обязательствах могут приводиться в отчете о прибылях и убытках общей суммой с раскрытием в пояснениях к отчету о прибылях и убытках, если каждый из этих показателей в отдельности несуществен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.
 3. Указывается отчетный период.
 4. Указывается период предыдущего года, аналогичный отчетному периоду.
 5. Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.
 6. Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) отчетного периода".

ЭП: Хаджиюниной Елены Ивановны, Межрайонная ИФНС России №93 по Самарской области
 Киреева Наталья Александровна, АНО "ЦСОН "СЫРАНСКИЙ"

Рисунок Б.2- Отчет о финансовых результатах

Приложение В

Хронометраж рабочего дня (на примере должности социальный работник)

Таблица В.1-Хронометраж

Дата посещения	Персональный код (или Ф.И.О. получателя социальных услуг)	Период времени посещения получателя социальных услуг	Шифр оказанных услуг	Сведения о выполнении заказа на услуги, оказанные на денежные средства получателя социальных услуг. Расчет денежных средств	Заказ на следующее посещение	Подпись получателя социальных услуг	Подпись представителя поставщика социальных услуг
13.03.2023		8.00- 9.00 (60 мин)		"Русский рынок», магазин «Магнит» для : Дмитриева Н.А Колчинская В.Ф Ефрина В.Т Широкова Г.А			
		8.50-9.00 (10 мин)		Аптека для: Дмитриева Н.А			
	Дмитриева Н.А	9.00-9.40 (40 мин)	1.1.2	доставка продуктов питания		Дмитриева Н.А	Лукьянова А.Н
			1.7.2	Доставка лекарственных средств из аптечной сети			
			2.2.1	Систематическое наблюдение за получателем социальных услуг			
			1.16.12	Вывоз мусора или ведра с нечистотами			
			-	-		1.1.1	
	Ефрина В.Т	9.40-10.35 (55 мин)	1.1.2	доставка продуктов питания		Ефрина В.Т	Лукьянова А.Н
			2.2.1	систематическое наблюдение за получателем социальных услуг			
			Си.2.5	Организация по заключению врачей лекарственными ср-ми и изделиями мед. назначения			
			1.16.12	вывоз мусора или ведра с нечистотами			
			-	-		1.1.1	

Продолжение приложения В

Продолжение таблицы В.1

	Колчинская В.Ф	10.35-11.15 (40 мин)	1.1.2	доставка продуктов питания		Колчинская В.Ф	Лукьянова А.Н
			1.6.2	Доставка промышленных товаров, средств санитарии и гигиены, средств ухода			
			-	-	1.1.1		
	Широкова Г.А	11.15-12.00 (45 мин)	1.1.2	доставка продуктов питания		Широкова Г.А	Лукьянова А.Н
			1.6.2	санитарии и гигиены, средств ухода, доставка промышленных товаров, средств санитарии и гигиены,			
			3.2	Социально- психологический патронаж			
			1.16.12	вынос мусора или ведра с нечистотами			
			-	-	1.1.1;1.6.2;1.12.2;		
		Обеденный перерыв 12.00-12.48 (48 мин)					
		12.48-13.30 (48 мин)		«Русский рынок», магазин Магнит» для Корчагина А.П Сочеева В.И Степичева Л.П	Закупка заказов		
		13.30-13.45 (15 мин)		Земский банк			
	Корчагина А.П	13.45- 14.20 (40 мин)	1.1.2	доставка продуктов питания		Корчагина А.П	Лукьянова А.Н
			1.6.2	санитарии и гигиены, средств ухода, доставка промышленных товаров, средств санитарии и гигиены,			
			-	-	1.1.2; 1.7.2;		

Продолжение приложения В

Продолжение таблицы В.1

		14.20-14.30 (10 мин)		Аптека для: Сочеева В.И Степичева Л.П			
		14.30-14.40		Салон Мегафон			
	Сочеева В.И	14.40-15.30	1.1.2	доставка продуктов питания		Сочеева В.И	Лукьянова А.Н
			1.7.2	доставка лекарственных средств из аптечной сети			
			2.2.1	систематическое наблюдение за получателем социальных услуг			
			Д.1.178	оплата услуг не относящихся к коммунальным (оплата сотовой связи)			
			1.16.12	вынос мусора или ведра с нечистотами			
			-	-		1.1.1;1.11;	
	Степичева Л.П	15.30-16.15	1.1.2	доставка продуктов питания		Степичева Л.П	Лукьянова А.Н
			1.7.2	доставка лекарственных средств из аптечной сети			
			2.2.1	систематическое наблюдение за получателем социальных услуг			
			-	-		1.1.1; 1.6.1;	
	Синицина М.С	16.15-17.00	1.1.2	доставка продуктов питания		Синицина М.С	Лукьянова А.Н
			1.12.2	Оплата жилищно-коммунальных услуг и услуг связи в пунктах приема платежей			
			3.2	Социально- психологический патронаж			
			1.16.12	вынос мусора или ведра с нечистотами			
			-	-		1.1.2; Д.1.178;	

Приложение Г

Хронометраж рабочего времени (фото рабочего дня) на примере должности социальный работник, оказание социальных услуг одному получателю

Таблица Г.1-Хронометраж

Дата посещения	Персональный код (или Ф.И.О. Получателя социальных услуг)	Период посещение получателя	Время, затраченное на оказание одной услуги	Шифр оказанных услуг	Наименование социальной услуги	примечание
16.02.2023	Голудина К.В	9.00-11.05	15 мин	1.1.2	доставка продуктов питания	
			10 мин	1.6.2	доставка промышленных товаров, средств санитарии и гигиены, средств ухода	
			15 мин	1.12.2	Оплата жилищно-коммунальных услуг и услуг связи в пунктах приема платежей	
			10 мин	2.2.1	Систематическое наблюдение за получателем социальных услуг	(контроль за состоянием здоровья получателя)
			15 мин	Д.1.28.2	Сухая чистка ковровых покрытий	(10 кв.м)
			40 мин	1.11.2	Уборка жилого помещения сред-ми и инвентарем получателя	1 услуга (до 40 кв.м) (30 кв.м)
			10 мин	1.16.12	Вывоз мусора или ведра с нечистотами	
			-	-	Заказ на следующее посещение:	
			5 мин	1.1.1	Оформление заказа на продукты питания и денежный расчет	
			5 мин	1.7.1	Оформление заказа лекарственных средств и денежный расчет	
			Затрачено:	125 мин	2часа 05 мин	