

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

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

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

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

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Разработка мероприятий, направленных на рациональное использование рабочего времени и времени отдыха сотрудников (на примере МБУ СО «Центр социальной помощи семье и детям «Надежда» г. Красноярск)»

Студент

А.А. Колчанова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Л.Л. Кифа

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

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

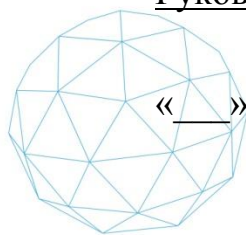
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

« »

_____ 20__ г.

Тольятти 2019



Росдистант

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: А. А. Колчанова

Тема работы: «Разработка мероприятий, направленных на рациональное использование рабочего времени и времени отдыха сотрудников (на примере МБУ СО «Центр социальной помощи семье и детям «Надежда» г. Красноярска)»

Научный руководитель: канд. педагог. наук, доцент, Кифа Л.Л.

(ученая степень, звание, должность; ФИО)

Цель исследования – проведение анализа и разработка мероприятий по рациональному использованию рабочего времени и времени отдыха сотрудниками организации.

Объект исследования – МБУ СО «Центр социальной помощи семье и детям «Надежда», основным видом деятельности которого является оказание социальных услуг для обеспечения социального обслуживания и помощи в реализации законных прав и интересов населения.

Предмет исследования – методы и приемы рационального использования рабочего времени и времени отдыха сотрудников учреждения.

Методы исследования – нормативно-правовой, ситуационный, сравнительный анализ, статистическая обработка информации.

Краткие выводы по бакалаврской работе: с целью повышения эффективности деятельности сотрудников любого предприятия необходимо разрабатывать и внедрять мероприятия, направленные на рациональное использование рабочего времени и времени отдыха. Методик, позволяющих разработать такие мероприятия достаточно много. При выборе оптимальных техник необходимо учитывать специфику деятельности сотрудников, а так же регулярно проводить анализ результативности проводимых мероприятий, что позволит повысить эффективность функционирования предприятия в целом.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её

положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1, 3.2 и приложения могут быть использованы специалистами учреждения, являющегося объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 35 источников и 2-х приложений. Общий объем работы, без приложений, 61 страница машинописного текста, в том числе таблиц – 10, рисунков – 4.

Содержание

Введение.....	5
Глава 1 Теоретико - методологические основы изучения рационального использования рабочего времени и времени отдыха.....	9
1.1 Рабочее время и время отдыха: понятие, значение; Характерные особенности режима труда и отдыха специалистов учреждений социальной защиты населения.....	9
1.2 Принципы и технологии эффективного использования рабочего времени и времени отдыха	13
Глава 2 Анализ использования рабочего времени и времени отдыха сотрудниками на примере МБУ СО «Центр социальной помощи семье и детям «Надежда» г. Красноярск.....	26
2.1 Организационно-экономическая характеристика учреждения...	26
2.2 Анализ эффективности использования рабочего времени и времени отдыха сотрудниками учреждения	40
Глава 3 Основные направления деятельности, направленной на рациональное использование рабочего времени и времени отдыха сотрудниками МБУ СО «Центр социальной помощи семье и детям «Надежда» г. Красноярск	48
3.1 Технологии, направленные на рациональное использование рабочего времени и времени отдыха	50
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий	51
Заключение.....	54
Список используемой литературы	56
Приложения.....	60

Введение

XXI век характеризуется высокими темпами изменений во внешней среде, быстро меняющейся экономической ситуацией, увеличением информационных потоков, обострением конкуренции, в том числе на рынке труда. Все это оказывает сильное влияние на нашу жизнь. Как часто мы слышим: «мне ни на что не хватает времени», «как быстро бежит время – я ничего не успеваю сделать», «где на все найти время». С нехваткой времени или его полным отсутствием сталкиваются все – от сотрудников предприятий и менеджеров низшего звена до специалистов и руководителей. Поэтому одной из главнейших задач современного человека становится управление временем как ресурсом и его рациональное распределение. В частности, в сфере планирования рабочего процесса, так как эффективное использование рабочего времени и времени отдыха сотрудников напрямую связано с достижением целей и задач, поставленных перед ними.

Выбор темы бакалаврской работы обусловлен актуальностью вопросов эффективного использования рабочего времени и времени отдыха сотрудников в условиях современной экономики, и, в частности, сотрудников учреждений, оказывающих услуги по социальной защите населения.

Впервые к вопросу эффективной организации труда обратился Ф.И. Тейор, указав в своей книге «Принципы научного менеджмента», что управление временем является одним из основных методов научного управления производством [14]. Среди зарубежных исследователей, уделявших в своих трудах внимание эффективному использованию рабочего времени, следует отметить Джеймса МакКейя («Управление временем»), Питера Дракера («Эффективный управляющий»), Алана Лайкена («Искусство успевать»), Лотара Й. Зайверта («Ваше время – в ваших руках»). В 20-е годы прошлого века большой вклад в изучение вопросов эффективной организации труда внесли отечественные исследователи организации

времени А.К. Гастев и П.М. Керженцев. С.И. Калинин отмечает, что исследования того времени (начало XX века) были направлены в основном на рабочие профессии, связанные с физическим трудом, однако все авторы обращали внимание на то, что эффективность деятельности предприятия зависит от личной эффективности каждого отдельного человека на его рабочем месте [14]. Г.А. Архангельский отмечает, что в начале и середине прошлого века к идеям научной организации труда исследователи относили: «хронометраж трудовых операций, карты операций, нормирование, оптимизацию способа работы, тренировку и обучение сотрудников, включение показателей временной эффективности работы в систему мотивации и оплаты труда, календарное планирование, использование в планировании схем и графиков» [1, с.8-10].

На современном этапе рациональное использование рабочего времени рассматривается исследователями, по большей части, с точки зрения умения организации эффективного режима труда и отдыха. По мнению С.Р. Кови, автора бестселлера «Семь навыков высокоэффективных людей. Возврат к этике характера» главной задачей современного человека становится не управление временем, а приобретение навыков управления самим собой для достижения результатов [18].

На рубеже XX и XXI веков бурное развитие получило направление дисциплины «тайм-менеджмент». Современный этап этой дисциплины в нашей стране связан с именем Г.А. Архангельского, руководителя компании «Организация Времени», автора многочисленных трудов по управлению временем, ставших бестселлерами.

Однако большинство научных работ зарубежных и отечественных исследователей написаны либо о способах организации руководством фирмы эффективного использования рабочего времени на предприятиях и организациях для работников, занятых физическим трудом. Либо о стратегиях и методах рационального использования рабочего времени руководителями, топ-менеджерами (методики персонального и

корпоративного тайм-менеджмента), работниками среднего и низшего уровня (методики самоорганизации) малого, среднего и крупного бизнеса. А вот в организациях государственного сектора, работники которых заняты в основном умственным (интеллектуальным) трудом, вопросы рациональной организации рабочего времени и времени отдыха еще не исследованы, что так же подтверждает актуальность выбранной темы бакалаврской работы.

Цель бакалаврской работы - разработать мероприятия, направленные на рациональное использование рабочего времени и времени отдыха сотрудников.

Задачи, решаемые в бакалаврской работе для достижения указанной цели:

1. Проанализировать существующие методы и приемы рационального использования рабочего времени и времени отдыха.
2. Рассмотреть основные пути повышения эффективного использования рабочего времени и времени отдыха.
3. Проанализировать деятельность МБУ СО «ЦСПСиД «Надежда» и эффективность использования сотрудниками учреждения рабочего времени и времени отдыха.
4. Разработать и внести предложения, направленные на рациональное использование рабочего времени и времени отдыха сотрудниками МБУ СО «ЦСПСиД «Надежда».

Объект бакалаврской работы – муниципальное бюджетное учреждение социального обслуживания «Центр социальной помощи семье и детям «Надежда» г. Красноярск».

Предметом бакалаврской работы являются методы и приемы рационального использования рабочего времени и времени отдыха сотрудников.

При написании данной работы были использованы следующие методы: нормативно-правовой, ситуационный, сравнительный анализ, статистическая обработка информации.

Эмпирической базой работы служат результаты собственного исследования, интернет-источники.

Информационной базой выпускной квалификационной работы являются следующие источники: нормативно-правовые акты РФ; региональное законодательство; нормативно-правовые акты и статистическая отчетность объекта исследования; теории, исследования, опубликованные труды зарубежных и российских авторов.

Новизна и практическая значимость бакалаврской работы состоит в том, что впервые в МБУ СО «Центр социальной помощи семье и детям «Надежда» г. Красноярск было проведено исследование проблемы эффективного использования сотрудниками рабочего времени и времени отдыха и предложены мероприятия, способствующие наиболее рациональному использованию рабочего времени и времени отдыха, которые могут быть применены в практике муниципального учреждения социального обслуживания населения.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, включающих шесть параграфов, заключения, списка используемой литературы (35 источников), приложений на 8 листах.

1 Теоретико-методологические основы изучения рационального использования рабочего времени и времени отдыха

1.1 Рабочее время и время отдыха: понятие, значение; характерные особенности режима труда и отдыха специалистов учреждений социальной защиты населения

Трудовой кодекс Российской Федерации (далее ТК РФ) является основным нормативным документом, регламентирующим отношения в области труда. Разделы IV, V, XII и некоторые статьи других разделов ТК РФ посвящены вопросам регулирования труда и отдыха работников. Они позволяют определить термины «рабочее время» и «время отдыха», рассмотреть их структуру. Согласно ст. 91 ТК РФ «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» [19, с. 250].

Законодательно установлена нормальная и сокращенная (для отдельных категорий работников) продолжительность рабочего времени, что является гарантированным правом трудящихся граждан на отдых от чрезмерного переутомления в процессе труда.

Рабочее время измеряется как часами, днями, неделями, месяцами, годами, так и такими понятиями, как «рабочий день», «рабочая неделя», «рабочая смена». Исходя из характера производственного процесса рабочее время может быть неполным, гибким или скользящим, и определяется методами организации рабочего дня или недели.

Непосредственно к самому рабочему времени законодатель относит основное, вспомогательное, подготовительно-заключительное время, время

обслуживания рабочего места, время технологических и организационных перерывов.

Время отдыха - время, в течение которого работник свободен от исполнения трудовых обязанностей и которое он может использовать по своему усмотрению. Видами времени отдыха являются: перерывы в течение рабочего дня (смены); ежедневный (междусменный) отдых; выходные дни (еженедельный непрерывный отдых); нерабочие праздничные дни; отпуска [19, с. 273]. Нормами ТК РФ определены общие правила и гарантии предоставления времени отдыха, обязательные для всех работодателей. Это касается:

- оснований и условий предоставления работникам времени отдыха;
- продолжительности предоставляемого времени отдыха;
- охраны права работников на получение и использование времени отдыха;
- обязанностей работодателя, связанных с вопросами предоставления времени отдыха и организации условий отдыха.

В то же время законодатель не устанавливает порядок использования времени отдыха. Работник сам определяет, как именно он проводит это время.

С учетом требований законодательства на предприятии (в учреждении, организации) разрабатываются правила внутреннего трудового распорядка, регламентирующие, в частности, режим рабочего времени. Основными элементами установленного режима рабочего времени являются: продолжительность рабочей недели и ежедневной работы, время начала и окончания работы, время перерывов в работе, чередование рабочих и нерабочих дней, возможность применения режима гибкого рабочего времени, время отдыха.

Определение оптимального варианта режима рабочего времени, а так же выбор эффективных приемов и методов организации труда и отдыха работников, зависит от вида деятельности каждого отдельного предприятия.

Понимание структуры рабочего времени и времени отдыха в течение определенного календарного периода позволяет наиболее гибко, дифференцированно и поэтому максимально эффективно их организовывать как руководителем, так и самими сотрудниками.

Рассмотрим характерные особенности режима труда и отдыха сотрудников учреждений социального обслуживания населения. Социальное обслуживание оказывается населению в стационарной, полустационарной форме и в форме социального обслуживания на дому. Можно выделить три группы (категории) персонала, участвующих в деятельности учреждений: основной персонал (специалисты) - сотрудники, непосредственно оказывающие социальные услуги, административно - управленческий персонал, вспомогательные работники. Формой обслуживания и принадлежностью к определенной категории персонала обусловлено основное различие режима труда сотрудников как между учреждениями различной формы, так и в рамках одного учреждения. Так, например, при стационарной форме обслуживания предусмотрена сменная работа основного персонала. В учреждениях, оказывающих социальные услуги на дому, большинство сотрудников трудится в режиме гибкого рабочего времени (социальные работники).

Трудовая деятельность специалистов учреждений системы социальной защиты населения регламентируется как ТК РФ, так и рядом нормативных документов различного уровня. Этими документами, в частности, определены основные показатели, учитываемые при организации рабочего времени:

- государственный (муниципальный) заказ - устанавливает количество получателей социальных услуг, которые могут получить эти услуги в учреждении;

- нормы времени (далее - НВ) – устанавливаются с учетом видов оказываемых социальных услуг. НВ определяются в виде диапазона времени, необходимого для оказания конкретной социальной услуги из расчета на

единицу объема оказываемой социальной услуги. При расчете НВ учитываются как общие факторы, влияющие на рациональную организацию труда, например оснащенность рабочих мест сотрудников компьютерной и иной оргтехникой, так и факторы, характеризующие специфику организации трудового процесса. Например, при расчете НВ социального работника, оказывающего услуги на дому, принимают во внимание доступность медицинских учреждений, предприятий торговли и иных организаций, в которые обращается социальный работник по поручению подопечного, транспортную доступность и т.п.

Еще одной особенностью, влияющей на организацию рабочего времени специалистов, являются законодательно установленные требования к получателям социальных услуг. В федеральном законе «Об основах социального обслуживания граждан Российской Федерации» от 28.12.2013г. № 442 –ФЗ (далее – ФЗ – 442) определено, что получателем социальных услуг может быть только гражданин, который признан в установленном порядке нуждающимся в социальном обслуживании [33, с.1]. Услуга может быть оказана только при наличии заявления и договора на оказание социальной услуги (исключение – оказание срочных социальных услуг). Так как в большинстве случаев оказание услуги носит заявительный характер, то сотрудник может заранее составить план деятельности на день (неделю, декаду). Однако нередко бывают ситуации незапланированных дел, которые требуют незамедлительного решения или «внезапных окон» (потребитель услуги не пришел в назначенное время).

При организации рабочего времени и времени отдыха специалистов учреждений социальной защиты населения необходимо учитывать тот факт, что основная масса сотрудников занимается сложной, многофункциональной деятельностью, непосредственно связанной с взаимодействием с гражданами. Поэтому затраты времени на виды деятельности необходимо определять не только на основании регламентов, установленных для определенного вида социальной услуги и формы ее предоставления но и с

учетом индивидуальных особенностей потребителя этой услуги, специфики и сложности конкретной ситуации.

Следует отметить, что постоянное взаимодействие с гражданами социально не защищенной категории (пенсионеры, инвалиды, лица, находящиеся в трудной жизненной ситуации) вызывает у сотрудников высокое психо - эмоциональное напряжение, что понижает качество и эффективность работы.

Таким образом, особенности организации трудового процесса специалистов учреждений социальной защиты населения не позволяют жестко регламентировать их рабочее время и внутрисменное время отдыха. Задача руководителей учреждений и самих сотрудников состоит в том, чтобы эффективно организовать свое рабочее время и время отдыха для результативной деятельности всего учреждения.

1.2 Принципы и технологии эффективного использования рабочего времени и времени отдыха

Организация рабочего времени и времени отдыха сотрудников является одной из основополагающих задач в эффективном управлении персоналом. Составляющими этой задачи являются: умение организовывать время на личном или командном уровне; готовность и способность согласовывать свои действия с деятельностью окружающих для достижения поставленных целей и задач.

Нерациональное использование рабочего времени приводит к снижению эффективной деятельности организации в целом. Из-за неправильного распределения рабочего времени, пренебрежения временем отдыха возрастает вероятность несвоевременного выполнения или «потери» задач, появляются «авральные» задачи, что приводит к повышению стресса у персонала и сказывается на качестве выполняемой работы.

Существует ряд техник и методик, позволяющих человеку рационально использовать ресурс времени, в том числе и рабочего времени, правильно планировать и управлять своими делами, расставлять приоритеты, распределять рабочую нагрузку. Они были разработаны в различное время и на сегодняшний день являются техниками современного тайм – менеджмента. Ряд дисциплин, занимающихся, в частности, вопросами сохранения здоровья граждан, также предлагает рекомендации, которые необходимо учитывать при оптимизации использования рабочего времени и времени отдыха.

Современные исследователи выделяют следующие факторы, оказывающие влияние на эффективность использования рабочего времени:

- 1) планирование времени;
- 2) организация труда и техника личной работы;
- 3) режим работы и отдыха;
- 4) самочувствие и работоспособность людей;
- 5) эргономика труда и техническая эстетика [20].

Рассмотрим подробнее каждый из перечисленных выше факторов и соответствующие им технологии, в том числе и инструменты тайм-менеджмента.

Первый фактор – планирование времени. Планирование становится эффективным инструментом экономии времени, если правильно определены цели и поставлены подлежащие планированию задачи. Основное назначение плана – помощь в принятии решений о приоритетности выполнения задач. С.В. Бехтерев предлагает при составлении плана все задачи разделить на «жесткие» - которые необходимо выполнить к определенному времени и «гибкие» - которые не привязаны жестко к точному сроку [4]. Для решения «гибкой» задачи необходимо наличие наиболее подходящих условий или совокупности условий, обстоятельств, т.е. контекстов. Контекстное планирование позволяет решить задачу в определенные благоприятные обстоятельства, и не прилагая лишних усилий. Г.А. Архангельский отмечает,

что «владение навыком контекстного планирования позволяет (человеку) быть всегда готовым к любым поворотам и изменениям обстоятельств и уметь использовать их с пользой для себя» [1, с. 125-126].

Расставить приоритеты – оценить все дела и задачи по степени «важности» и «срочности» помогает матрица Эйзенхауэра (Рисунок 1). Она помогает быстро определить приоритетные задачи и неважные дела. Задачу необходимо рассмотреть в координатах «важность» - «срочность», отнести к какой-либо из 4 –х категорий и принять соответствующее решение.

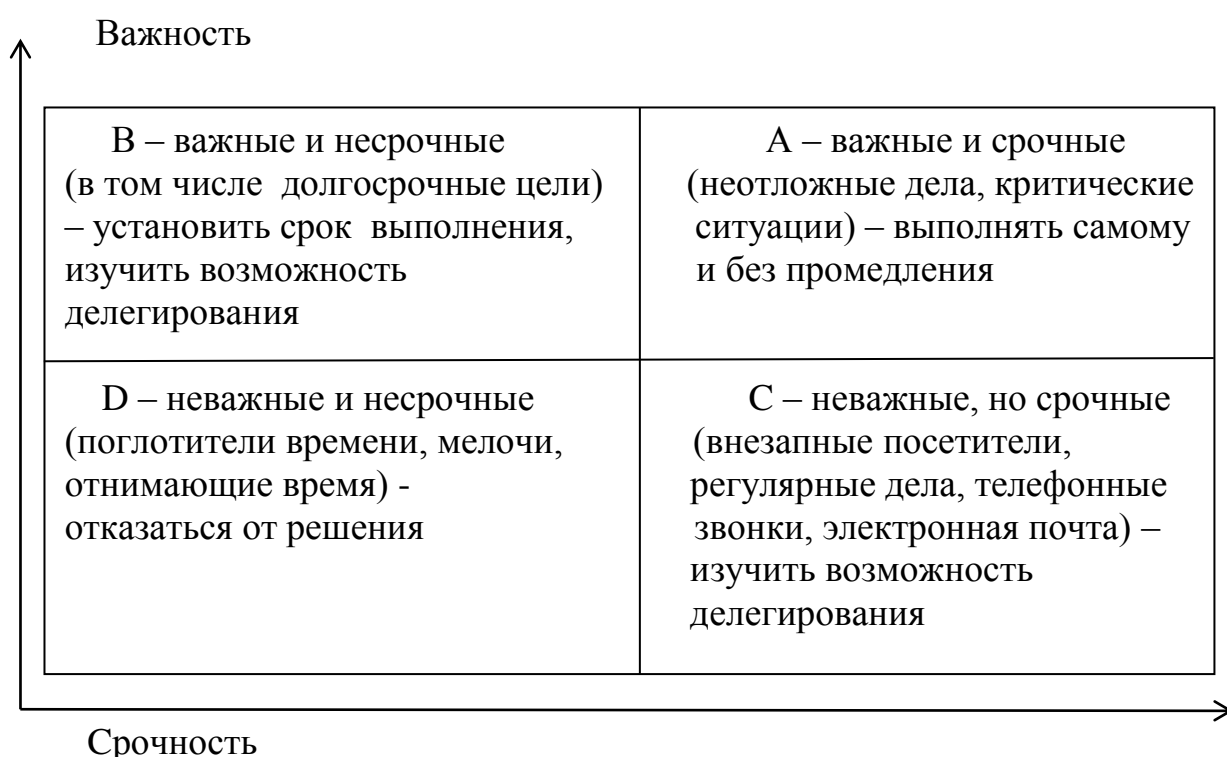


Рисунок 1 – Иллюстрация принципа Д. Эйзенхауэра

Определить приоритеты и грамотно составить план помогает принцип 80/20 (закон Парето). Г.А. Архангельский выделяет следующие этапы использования закона Парето:

а) выбрать дела (задачи), которые будут самыми результативными для достижения намеченной цели;

б) учитывая выбранный критерий составить список задач на день, начиная с самого важного дела, остальные расположить в порядке убывания значимости дел;

в) проверить наличие ресурсов, необходимых для выполнения работы по приоритетным задачам;

г) учитывать правило «бюджетирования» времени для выполнения задач разного типа: на дела категории А и В (по матрице Эйзенхауэра) необходимо планировать 60% рабочего времени, 20% - на работу с делами категории С, 20% - на внезапно возникшие обстоятельства и дела [1].

Для более тщательного планирования применяют технику АБВ – анализа: все задачи анализируются исходя из их долей в итоговом результате, а затем распределяются по категориям важности «АБВ»: А - важнейшие, Б – важные, В - менее важные задачи. Л.И. Степанова в своей работе отмечает, что применение техники АБВ – анализа основывается на том, что суммарный удельный вес дел в общем количестве задач и суммарный удельный вес задач исходя из вклада в достижение конечного результата, определенные в процентах, одинаковый. Но относительная значимость задач (вклад в конечный результат) не совпадает с их относительным количеством [29]. Техника АБВ – анализа представлена на рисунке 2:

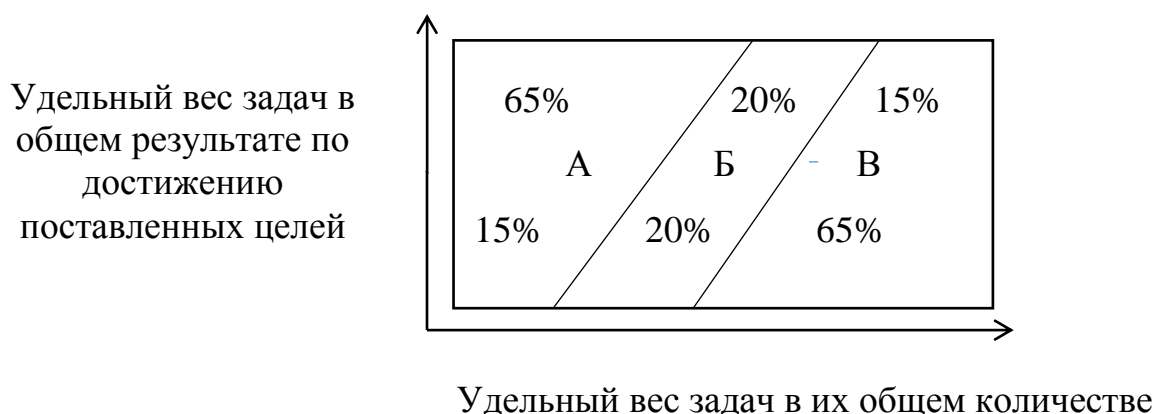


Рисунок 2 – Приоритеты АБВ – анализа [29].

Из рисунка видно, что важнейшие задачи (категория А) составляют 15% общего количества задач и дел, их значимость составляет примерно 65%. На важные задачи (категория Б) приходится в среднем 20% общего числа задач и 20% значимости. На менее важные и несущественные задачи (категория В) - соответственно 65% и 15%.

Согласно выводам АБВ - анализа рекомендуется самые важные, приносящие наибольший результат дела категории А выполнять в первую очередь. Чтобы выявить задачу категории А, Л.И. Степанова советует ответить на следующие вопросы:

- а) Приближает ли к реализации главных целей (перспективных, ближайших) выполнение данной задачи?
- б) Позволит ли выполнение какой-то одной задачи решить сразу несколько других?
- с) Будет ли внесен максимальный вклад в достижение общих целей организации (отдела) при выполнении данной задачи?
- д) Принесет ли мне выполнение данной задачи наибольшую пользу (в краткосрочном и долгосрочном плане)?
- е) Может ли невыполнение задачи привести к нежелательным (негативным) последствиям? [29].

Г.А. Архангельский обращает внимание, что в современной литературе в качестве инструментов выявления приоритетных задач выделяются также метод многокритериальной оценки (при наличии нескольких вариантов решения одной задачи составляется матрица многокритериальной оценки, взвешиваются варианты и выбирается самый оптимальный), и АВС – хронометраж (вариант совмещения хронометража с механизмом концентрации на ключевых задачах на основе усовершенствованной «Карточки учета времени Гастева – Керженцева») [2].

Вторым фактором, влияющим на эффективность использования рабочего времени, является организация труда и техника личной работы.

В вопросе организации эффективного использования времени сотрудников выделяются два направления:

- корпоративный менеджмент - путь «сверху вниз», т.е. совокупность технологий, позволяющих повысить эффективность системы управления организацией, в частности, посредством рационального использования времени каждого сотрудника.

- личный тайм-менеджмент – путь «снизу вверх», т.е. применение сотрудниками методик и техник, повышающих персональную эффективность на рабочем месте, что отражается на эффективности работы организации в целом.

Рассмотрим подробнее путь «сверху вниз».

Внедрение корпоративного тайм-менеджмента, как правило, начинается с обучения: тренинги для различных групп сотрудников, пред- и посттренинговые мероприятия, разрабатываемые с учетом специфики деятельности фирмы, в том числе составление корпоративных тайм-менеджмент стандартов (ТМ-стандарты). Такой стандарт может быть воплощен в любых инструментах организации деятельности - формальных регламентах, правилах, должностных инструкциях, органайзерах, памятках, плакатах с призывами. Важно обеспечить системность стандарта.

Г.А. Архангельский выделяет в структуре ТМ – стандартов два раздела: «Личный (персональный) тайм-менеджмент - указывает, с помощью каких методов, инструментов, приемов сотрудник должен организовывать свою работу.

Командный тайм-менеджмент - содержит правила «тайм-менеджерского» взаимодействия «по горизонтали», между не подчиненными друг другу сотрудниками. Это наиболее значимая область для корпоративного стандарта, поскольку именно вопросы взаимоотношения сотрудников, согласования индивидуальных целей, планов и приоритетов, в условиях неизбежных функциональных и личностных конфликтов, требуют корпоративного централизованного регулирования» [1, с. 1].

В корпоративных ТМ – стандартах необходимо прописывать положения о «стандартизации языка». Внедрение и применение однозначно толкуемой лексики позволяет достигнуть более эффективного результата (как по качеству, так и по времени выполнения задания) совместной работы.

Необходимо отметить, что при формировании ТМ – стандартов следует учитывать уже сложившиеся в организации приемы, которые сотрудники ввели в обиход сами. Это позволит разработать простые, но в то же время наиболее эффективные и работоспособные ТМ – стандарты.

Обратимся к личному тайм-менеджменту – путь «снизу вверх».

Личная эффективность сотрудника напрямую зависит от его навыков к самоорганизации, от способности овладеть правилами создания персональной системы учета времени и использовать их в процессе трудовой деятельности. Для этого необходимо, прежде всего, иметь представление как о ресурсах своего рабочего времени, так и действиях, которые отнимают время («поглотителях времени»).

Выработать системность в вопросах, связанных с организацией времени помогает техника хронометража. Данный прием позволяет учитывать расходы личного времени путем простой письменной фиксации всей деятельности в течение рабочего дня. Выделяют техники полного и сокращенного хронометража. В обеих техниках важным условием достижения положительного результата является регулярность учета затрат.

Данные, полученные в результате проведения хронометража, позволяют сотруднику классифицировать расходы времени и простроить систему мер, направленных на повышение личной эффективности, т.е. применить «самоменеджмент».

Самоменеджмент представляет собой деятельность, направленную на повышение личностных качеств с целью достижения определенных результатов посредством последовательного и целенаправленного использования технологий тайм-менеджмента в повседневной деятельности.

В настоящее время в литературе описано многообразие технологий, приемов, инструментов самоменеджмента. В обобщенном виде эту технику можно представить следующим образом:

- 1) Планирование. План должен быть реальным и осуществимым.
- 2) Определить конкретные цели и задачи. Прием «декомпозиции целей»: чтобы достичь цели, нужно ее «раздробить» на более конкретные и локальные задачи. После того, как основная цель разбита на задачи, их надо четко сформулировать используя, например, метод SMART. Задача должна быть: конкретной (Specific), измеримой (Measurable), достижимой (Attainable), актуальной или истинной (Relevant), ограниченной во времени (Time-based).
- 3) Расставить приоритеты, чтобы не делать несколько дел одновременно.
- 4) Исполнение (выполнение плана). Рекомендации:
 - фокусироваться на важном;
 - в первую очередь выполнять неприятные задачи, не требующие много времени и сил (метод «съесть лягушку на завтрак»);
 - соблюдать этапность дел;
 - не бояться делегировать;
 - контролировать время выполнения действий (постановка дедлайнов, техника «помидора»);
 - научиться говорить «нет»;
 - анализировать свой опыт и биоритмы и корректировать на основе этого планы;
 - планировать отдых (человеческий мозг способен фокусироваться на задаче не более полутора часов, необходимы перерывы в 10-15 минут каждые полтора часа);
 - наводить порядок на рабочем месте: физическом и электронном;
 - фильтровать окружающую информацию;
 - блокировать раздражители (телефон, социальные сети и т.п.);

- исключить «пожирателей времени»;
- активно использовать современные IT-технологии для более продуктивного управления временем (например, TIME Planner, RescueTime);
- останавливать в себе порывы перфекциониста;
- планировать задачи для времени ожидания, внеплановых «окон»;
- ежедневно подводить итоги, составлять план на следующий день, приводить рабочий стол в порядок.

5) Мотивировать себя. Мотивация бывает позитивной — «если я сделаю это сегодня, то куплю себе шоколадку» и негативной — «если я не сделаю это сегодня, то не буду есть шоколад целый месяц». Выбор мотивации зависит от самого человека, и от его действий по достижению намеченного результата.

Третий фактор, влияющий на эффективность использования рабочего времени - режим работы и отдыха: регламентированное чередование периодов трудовой деятельности и времени отдыха (внутрисменный отдых, обеденный перерыв и пр.) в течение рабочего дня (недели, месяца, года).

Грамотное распределение рабочей нагрузки и не пренебрежение временем отдыха являются одним из факторов эффективной работы сотрудников. В начале 1980-х годов в литературе появился термин «синдром Кароси», что означает «смерть от переработок» или « работа на износ, ведущая к преждевременной смерти». Поэтому особое внимание необходимо уделять разработке и введению рациональных режимов труда и отдыха. Л.И. Фролова рекомендует при разработке рациональных режимов труда учитывать следующие факторы:

- а) психофизиологические особенности отдельных половозрастных групп (подростков, инвалидов, беременных женщин и пр.);
- б) условия и характеристики труда, величину рабочей нагрузки [35].

При определении продолжительности отдыха в течение рабочего времени необходимо принимать во внимание такие производственные факторы, вызывающие утомление (а так же силу их воздействия на организм

человека), как: темп и монотонность работы, физические усилия, нервное напряжение, рабочее положение, микроклимат, загрязненность воздуха, производственный шум, вибрация, освещение.

По способу организации и проведения различают активный и пассивный отдых:

- активный отдых предполагает смену деятельности или отдых с физическими нагрузками. К такому отдыху можно отнести физкультурные паузы, минутки, производственную гимнастику.

- пассивный отдых - это восстановление работоспособности в условиях спокойного состояния организма. В идеале отдых проводится в специально выделенных местах – зонах отдыха (комнатах, уголках), в которых создается оптимальный микроклимат, соответствующий световой режим и бытовые условия. Особое внимание уделяется максимальной изоляции вредных производственных факторов. Для снижения психологического и физического утомления во время отдыха могут применяться техники аутогенной тренировки, специально подобранная функциональная музыка.

Г.А. Архангельский формулирует три правила эффективного отдыха:

« а) Ритмичность – небольшие перерывы (5 – 10 минут) через определенные промежутки времени (час – полтора часа).

б) Максимальное переключение внимания.

с) Смена контекста - изменение условий, в которых находится сотрудник во время выполнения трудовых функций (сидячая работа – активный отдых, работа стоя – предпочтительнее пассивный отдых)» [3, с. 212-213].

Самочувствие и работоспособность людей – четвертый фактор, влияющий на эффективное использование рабочего времени.

Человек, как сложная биологическая система, подчиняется различным ритмам – естественным и искусственным. Наиболее значимыми являются естественные биологические ритмы (дневные, недельные, годовые). В

каждом из них есть свои периоды подъема и спада активности. И это надо учитывать при организации трудовой деятельности. Так, например, исследователи биоритмов человека пришли к выводу, что в течение суток подъем работоспособности наблюдается в 5-6, 11-12, 16-17, 20-21, 24-1 час, а спад происходит в 2-3, 9-10, 14-15, 18-19, 22-23 часа [7]. Поэтому в часы наибольшей работоспособности необходимо выполнять наиболее приоритетные, важные дела. Часы спада оставить для рутинной, мелкой ежедневной работы.

С.И. Калинин отметил, что изменение работоспособности можно наблюдать и в течение недели: понедельник – стадия «вработывания»; вторник, среда и четверг – дни наиболее устойчивой работоспособности; пятница и суббота – снижение работоспособности и появление утомления [14, с.307-308]. При планировании работы необходимо учитывать данные положения. Например, в понедельник и пятницу, по возможности, не назначать деловые встречи, важные совещания.

Не стоит забывать, что у каждого человека есть индивидуальные внутренние часы, связанные с хронотипом (утренний хронотип – «жаворонки», дневной – «голуби», вечерний - «совы»). У «жаворонков» пик активности и покоя сдвинут на более ранние часы, они более продуктивно работают в первой половине дня. У «голубей» максимум суточных биоритмов активности приходится примерно на середину дневного периода, у «сов» - на более поздние часы. Эти особенности тоже необходимо учитывать при планировании рабочего времени, чтобы наиболее эффективно использовать энергетический потенциал организма.

Повлиять на снижение работоспособности помогает короткий дневной сон. Эксперты в области труда утверждают – непродолжительный сон (около 30 минут) в середине рабочего дня – отличное средство вернуть утомленным сотрудникам бодрость, повысить их работоспособность, преодолеть тревогу и стресс [16]. Как следствие – повышается производительность труда сотрудников. Зоны дневного сна обустриваются в ведущих зарубежных и

российских компаниях. Т.А. Трубал приводит в качестве примера следующие результаты «тест-драйва» капсулы для сна сотрудниками (10 человек) московского офиса Superjob: Через 21 день регулярного 20-минутного дневного сна самочувствие «испытуемых» улучшилось в среднем на 26%, активность — на 27%, настроение — на 15%. До сна и сразу после сна в капсуле показатели оказались ещё выше: самочувствие лучше на 38%, активность — на 29%, настроение — на 28%. Теперь в компании намерены устанавливать соответствующее оборудование, чтобы пользоваться им постоянно [32].

Пятый фактор, оказывающий влияние на эффективное использование рабочего времени, это эргономика труда и техническая эстетика.

Рациональное обустройство офиса и рабочего места играет немаловажную роль в эффективности работы сотрудников. А.А. Рабцевич отмечает, что правильная организация рабочего места, обеспечение удобной позы и свободы трудовых движений сотрудника, применение современного оборудования и инструментария, соответствующего требованиям эргономики – все это позволяет экономить временные ресурсы на выполнение трудовых действий, обеспечивает оптимизацию трудовой деятельности сотрудников [27]. Еще одна цель эргономики – безопасность труда. Условия труда должны быть не только комфортными, но и безопасными, что предотвращает риски возникновения профессиональных заболеваний, уменьшает утомляемость сотрудников.

На сегодняшний момент наиболее эффективными являются те компании, в которых особое внимание уделяется управлению временем труда и отдыха. Это относится как к проведению руководством организации определенных мероприятий, направленных на оптимизацию трудового процесса и организацию эффективного отдыха сотрудников, так и к «самоорганизации» работников всех уровней (руководителей, менеджеров среднего звена, рядовых сотрудников). Большинство научных работ современных исследователей посвящено методам и технологиям

рационального использования рабочего времени и времени отдыха руководителями и сотрудниками на предприятиях и организациях частной формы собственности (крупный, средний, малый бизнес). А вот применительно к учреждениям государственной структуры в сфере образования, медицины, социальной защиты населения этот вопрос еще мало исследован.

Однако общих методик, направленных на планирование и рациональное использование рабочего времени и времени отдыха достаточно много. Сотруднику необходимо подобрать оптимальные инструменты, исходя из специфики своей деятельности, личных биоритмов. Так же обязательно заниматься анализом и подведением итогов деятельности. Это позволит своевременно выявлять и устранять недостатки в рабочей деятельности. Не стоит пренебрегать и временем отдыха, особенно внутрисменного. Соблюдая правила эффективного отдыха, сотрудник может распределить рабочую нагрузку таким образом, чтобы действовать с максимальной отдачей, но сберегая собственное здоровье.

2 Анализ использования рабочего времени и времени отдыха сотрудниками на примере МБУ СО «Центр социальной помощи семье и детям «Надежда» г. Красноярска

2.1 Организационно-экономическая характеристика учреждения

Полное наименование: муниципальное бюджетное учреждение социального обслуживания «Центр социальной помощи семье и детям «Надежда».

Сокращенное наименование: МБУ СО «ЦСПСиД «Надежда».

МБУ СО «ЦСПСиД «Надежда» (далее – Учреждение) создано в 2014 году путем реорганизации в форме слияния муниципального бюджетного учреждения социального обслуживания «Центр социальной помощи семье и детям «Качинский» и муниципального казенного учреждения «Социальный приют для детей «Надежда» на основании распоряжения администрации города Красноярска № 103-р от 31.03.2014г.

Учредителем Учреждения является муниципальное образование – город Красноярск (далее – Учредитель). Функции и полномочия Учредителя Учреждения осуществляет администрация города Красноярска. Главное управление социальной защиты населения администрации города Красноярска (далее – Главное управление) является органом, осуществляющим координацию деятельности Учреждения, а также выполняющим отдельные функции и полномочия Учредителя, переданные ему в соответствии с правовыми актами г. Красноярска.

Движимое и недвижимое имущество закреплено за Учреждением на праве оперативного управления. Собственником имущества является муниципальное образование - город Красноярск, в лице департамента муниципального имущества и земельных отношений администрации города Красноярска.

Юридический адрес Учреждения: 660075, г. Красноярск, ул. Железнодорожников, д. 30, пом. 211.

Фактическое местонахождение: структурные подразделения Учреждения располагаются:

- 660075, г. Красноярск, ул. Железнодорожников, д. 30, пом. 211.

- 660099, г. Красноярск, ул. Заводская, д.6, пом. 68.

ОГРН 1142468032190

ИНН / КПП 2460254495/246001001

ОКАТО 04401000000

Учреждение является некоммерческой организацией, созданной с целью осуществления деятельности по оказанию семьям, детям и отдельным гражданам, попавшим в трудную жизненную ситуацию, социальных услуг для обеспечения социального обслуживания и помощи в реализации законных прав и интересов, в улучшении материального и социального положения, психологического статуса населения.

Согласно положениям Устава, целью Учреждения является реализация права граждан на социальное обслуживание и помощь со стороны государства посредством предоставления социальных услуг и срочных социальных услуг в соответствии с индивидуальными программами и условиями договоров, заключённых с получателями социальных услуг или их законными представителями.

Учреждение осуществляет свою деятельность на основании Устава и действующего законодательства. Основными нормативно-правовыми актами являются: Конституция РФ; Федеральный закон «Об основах социального обслуживания граждан Российской Федерации» от 28.12.2013г. № 442 – ФЗ; Закон Красноярского края «Об организации социального обслуживания граждан в Красноярском крае» от 16.12.2014г. № 7-3023; Постановление Правительства Красноярского края «Об утверждении Порядка предоставления социальных услуг поставщиками социальных услуг, включая перечень документов, необходимых для предоставления социальных услуг, и

Порядок предоставления получателями социальных услуг сведений и документов, необходимых для предоставления социальных услуг" № 600-П от 17.12.2014г.; Постановление Правительства Красноярского края от 30.06.2015 N 330-п (ред. от 03.04.2018) «Об утверждении тарифов на социальные услуги, предоставляемые поставщиками социальных услуг на территории Красноярского края»; Постановление Правительства Красноярского края от 17.12.2014 N 603-п (ред. от 19.04.2017) "Об утверждении размера платы за предоставление социальных услуг и порядка ее взимания".

Основным видом деятельности Учреждения является оказание в полустационарной форме следующих услуг:

- социально-бытовых (поддержание жизнедеятельности получателей социальных услуг в быту);

- социально – медицинских (поддержание и сохранение здоровья получателей социальных услуг);

- социально-педагогических (профилактика отклонений в поведении и развитии личности, формирование позитивных интересов (в том числе в сфере досуга) у получателей социальных услуг, организация их досуга, оказание помощи семье в воспитании детей);

- социально – психологических (оказание помощи в коррекции психологического состояния получателей социальных услуг для адаптации в социальной сфере);

- социально – трудовых (оказание помощи в трудоустройстве и в решении иных проблем, связанных с трудоустройством);

- социально – правовых (оказание помощи в получении юридических услуг, в том числе бесплатно, в защите прав и законных интересов получателей социальных услуг);

- услуг в целях повышения коммуникативного потенциала получателей социальных услуг, имеющих ограничения жизнедеятельности, в том числе детей – инвалидов;

- срочных социальных услуг (оказание неотложной помощи).

Учреждение работает в соответствии с муниципальным заданием, от выполнения которого не вправе отказаться, а так же вправе оказывать услуги сверх установленного муниципального задания, если они относятся к основному виду деятельности, предусмотренному Уставом.

Услуги предоставляются в соответствии с государственными стандартами социального обслуживания. Социальные услуги оказываются гражданам бесплатно, либо на условиях частичной или полной оплаты. Размер платы за предоставление социальных услуг и порядок её взимания устанавливается Правительством Красноярского края. Финансовое обеспечение выполнения муниципального задания осуществляется в виде субсидий из бюджета города.

Социальные услуги предоставляются гражданам в соответствии с индивидуальной программой предоставления социальных услуг (далее – ИПСУ) на основании договора о предоставлении социальных услуг. Предоставление срочных социальных услуг осуществляется в сроки, обусловленные нуждаемостью получателя социальных услуг, без составления ИПСУ и без заключения договора о предоставлении социальных услуг.

Социальные услуги носят заявительный характер.

Федеральными и региональными правовыми актами определен перечень получателей социальных услуг. К ним относятся социально не защищенные граждане при наличии обстоятельств, которые ухудшают условия их жизнедеятельности (инвалиды, многодетные семьи, малообеспеченные и др.) [24].

Совещательным органом Учреждения является Попечительский совет. Он создается по согласованию с руководителем Главного управления на весь период деятельности Учреждения в целях рассмотрения наиболее важных вопросов его деятельности. Директор Учреждения определяет персональный состав Попечительского совета. Задачи, компетенция Попечительского

совета, права и обязанности его членов, порядок проведения заседания и принятия решений, а так же другие вопросы, связанные с его деятельностью, регламентируются Положением о Попечительском совете, утверждаемым Директором Учреждения.

Директор осуществляет управление Учреждением на принципах единоначалия. Он назначается на должность и освобождается от должности руководителем Главного управления на основании трудового договора. Директор без доверенности действует от имени Учреждения, представляет его интересы во всех предприятиях, учреждениях, организациях, и в суде. Вопросы, относящиеся к компетенции Директора Учреждения, указаны в п.3.7. Устава Учреждения.

В Учреждении создано и функционирует пять структурных подразделений. Они осуществляют свою деятельность в соответствии с Положениями, утверждаемыми Директором Учреждения по согласованию с руководителем Главного управления. Положения об отделениях определяют порядок их образования, структуру, задачи, функции, права и ответственность отделения; порядок взаимодействия отделения с другими подразделениями Учреждения.

Организационная структура Учреждения приведена на Рисунке 3.

В штате Учреждения на данный момент состоит 42 сотрудника, из них 5 рабочих. Трудовые отношения регламентируются положениями действующего законодательства РФ (в том числе Трудовой кодекс РФ, Постановление Правительства РФ № 583 от 05.08.2008г.), Уставом Учреждения, Коллективным договором от 21.08.2018г., Правилами внутреннего трудового распорядка от 26.06.2017г., должностными инструкциями, Кодексом этики и служебного поведения сотрудников от 24.12.2015г.



Рисунок 3 – Организационная структура МБУ СО «ЦСПСиД «Надежда»

На настоящий момент Учреждение укомплектовано специалистами основного профиля на 91,67%, вакансии специалистов основного профиля составляют 2 единицы. Возрастной состав специалистов: до 30 лет: - 17 человек, от 55 лет и старше - 5 человека.

21 сотрудник имеет высшее образование, 15 сотрудников имеют средне профессиональное образование, обучаются заочно в высших учебных заведениях – 3 сотрудника. В Учреждении проводится целенаправленная работа по повышению квалификации сотрудников (Таблица 1).

Таблица 1 - Повышение квалификации сотрудников

Год	Курсы повышения квалификации (чел.)	Семинары различного уровня (чел.)
2016	9	2
2017	14	4
2018	13	6

Финансирование Учреждения осуществляется путем распределения бюджетных ресурсов, поступающих на безвозвратной основе. Формирование стоимости социальных услуг Учреждения осуществляется директивным методом, исходя из возможностей бюджета, а не из реальной величины затрат. В связи с тем, что получателями социальных услуг Учреждения являются несовершеннолетние, все услуги в рамках ИПСУ предоставляются им бесплатно. При осуществлении своей хозяйственной деятельности Учреждение расходует бюджетные средства согласно смете расходов, установленной и утвержденной вышестоящей организацией, в соответствии с бюджетной классификацией.

Учреждение ведет бухгалтерскую отчетность в соответствии с «Инструкцией о порядке составления, представления годовой, квартальной бухгалтерской отчетности государственных (муниципальных) бюджетных и автономных учреждений», утвержденной приказом Министерства финансов РФ № 33н от 25.03.2011г. Бухгалтерская отчетность Учреждения состоит из:

- баланса муниципального учреждения (ф. 0503730);

- справки по консолидируемым расчетам учреждения (ф. 0503725);
- правки по заключению учреждением счетов бухгалтерского учета отчетного финансового года (ф. 0503710);
- отчета об исполнении плана финансово-хозяйственной деятельности (ф. 0503737);
- отчета об обязательствах учреждения (ф. 0503738);
- отчета о финансовых результатах деятельности (ф. 0503721);
- отчета о движении денежных средств (ф. 0503723);
- пояснительной записки к балансу (ф. 0503760).

На основе данных бухгалтерской отчетности Учреждения за 2016 – 2018 годы были проанализированы основные организационно-экономические показатели его деятельности, представленные в Таблице 2.

Таблица 2 - Основные организационно-экономические показатели деятельности МБУ СО ЦПСИД «Надежда» за 2016-2018 гг.

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение			
				20017-2016 гг.		2018-2017 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Доходы ¹ , тыс. руб.	33488,0	761,8	16598,2	-32726,2	-98	15836,4	+2078
1.1 доходы от оказания платных работ (услуг), тыс. руб.	18245,3	15380,9	16 146,8	-2864,4	-16	+765,9	+5
1.2. доходы от операций с активами, тыс. руб.	-11871,0	337,5	0,0	+12208,5	+103	-337,5	0
1.3. прочие доходы, тыс. руб.	11912,1	245,0	451,4	-11667,1	-98	+206,4	+84
1.4. доходы будущих периодов, тыс. руб.	15201,6	-15201,6	0,0	-30403,2	-200	+15201,6	0
2. Расходы ¹ , тыс. руб.	18642,1	16457,2	16481,8	-2184,9	-11,7	+24,6	+0,2
2.1. оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда, тыс. руб.	16049,0	13309,2	13408,1	-2739,8	-17,1	+98,9	+0,7

Продолжение Таблицы 2

Показатели	2016	2017	2018	Изменение			
				2017-2016 гг.		2018-2017 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
2.2. приобретение работ, услуг, тыс. руб.	1562,6	1721,2	1441,4	+158,5	+10,1	-279,8	-16,3
2.3. социальное обеспечение (пособия по социальной помощи населению), тыс. руб.	0,0	268,9	0,0	+268,9	0	-268,9	-100
2.4. прочие расходы, тыс. руб.	0,2	3,9	0,5	+3,7	+1850	-3,4	-87,2
2.5. расходы по операциям с активами, тыс. руб.	1044,4	1113,7	1631,8	+69,3	+6,6	+518,1	+46,5
2.6. расходы будущих периодов, тыс. руб.	-14,1	40,3	0,0	+55,3	-392,2	-40,3	0
3. Чистый операционный результат ¹ , тыс. руб.	14846,0	-15695,4	116,5	-849,4	-5,7	15811,9	-100,7
4. Количество оказанных СУ в рамках заключенных договоров (ед.)	6879	7856	8560	+977	+14,2	+704	+8,9
5. Себестоимость оказанных услуг, тыс. руб.	633,5	776,8	847,8	+143,3	+22,6	+71,0	+9,1
6. Операции с нефинансовыми активами ¹ , тыс. руб.	11579,0	-540,7	-534,0	-12119,7	-104,7	+6,0	-1,1
7. Операции с финансовыми активами и обязательствами ¹ , тыс. руб.	3267,0	-15161,4	15932,0	-11894,4	-364,1	+770,6	-5,1
9. Финансовый результат хозяйствующего субъекта ² , тыс. руб.	16 097,2	695,1	-2 420,9	-15 402,1	-95,68	-3 116,0	-448,28
10 Численность сотрудников, чел.	50	42	42	-8	-16,0	0	0
11. Фонд оплаты труда сотрудников ³ , тыс. руб.	14813,8	12825,8	13542,4	-1988,0	-13,4	+716,6	+5,6
12. Среднегодовая заработная плата сотрудника, тыс. руб. (стр.11/стр.12)	296,3	305,4	322,4	36,1	+12,2	+17,0	+5,6

Продолжение Таблицы 2

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение			
				2017-2016 гг.		2018-2017 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
13. Производительность труда сотрудника, тыс. руб. (1/10)	669,8	18,1	395,2	-651,7	-97,3	+377,1	+2083,4
14. Основные средства ² , тыс. руб.	16244,6	15 941,7	16 052,1	-302,9	-1,86	110,4	0,69
15. Фондоотдача (стр.1/стр.14)	2,1	0,04	1,03	-2,06	-98,1	+0,99	+2475

1 – форма 0503721 отчет о финансовых результатах деятельности

2- форма 0503730 баланс государственного (муниципального) учреждения

Анализируя данные бухгалтерской отчетности можно сказать, что МБУ СО «ЦСПСиД «Надежда» работает стабильно. Расходы не превышают установленных по смете сумм. Расходы на оплату труда сотрудников уменьшились в 2017 году на 13,4% (связано с уменьшением численности сотрудников в связи с сокращением штата), в 2018 году выросли на 5,6%, отсутствует задолженность перед сотрудниками по оплате труда. Растет общее количество оказываемых услуг: в 2017г. было оказано услуг больше на 14,2%, в 2018г. – на 8,9%. В 2017 году отмечен рост расходов на приобретение работ (услуг) на 10,1%, что связано с проведением работ по обеспечению доступности Учреждения для маломобильных групп населения в рамках государственной программы «Доступная среда».

Согласно данным бухгалтерских балансов остаточная стоимость основных средств (балансовая стоимость за минусом амортизации) в течение 2016-2018 годов имеет тенденцию к спаду, в основном за счет роста амортизации (95,0% и 94,7% соответственно). В течение 2016-2018 годов произошло увеличение материальных запасов Учреждения, темпы роста составили соответственно 117,5% и 113,8%. В целом, анализируя данные,

полученные из баланса, можно отметить, что Учреждение обеспечено нефинансовыми активами для дальнейшей деятельности.

Пассивы Учреждения формируются главным образом за счет финансового результата, обязательства предприятия связаны с расчетами по принятым обязательствам и расчетам с учредителями.

Анализ пассива показал, что большую долю в 2016-2017 годах занимал финансовый результат, что свидетельствует о хорошем функционировании организации. Однако финансовый результат за период 2016-2018 года в абсолютном выражении уменьшался, и на конец 2018 года составил отрицательную величину, т.е. Учреждение получило убыток.

При оценке эффективности деятельности Учреждения были так же проанализированы показатели, установленные приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 01.07.2013г. № 287. Эти показатели характеризуют основную деятельность Учреждения. К ним, в частности, относится:

- выполнение муниципального задания;
- количество оказанных социальных услуг;
- удовлетворенность граждан доступностью и качеством предоставления социальных услуг;
- количество получателей социальных услуг;
- отсутствие обоснованных жалоб на качество предоставления социальных услуг;
- оснащенность Учреждения помещениями, оборудованием, техническими и иными средствами, необходимыми для качественного

оказания социальных услуг и соответствующими установленным нормам и нормативам;

- обеспечение информационной открытости учреждения [24].

Основные показатели деятельности Учреждения представлены в Таблице 3.

Таблица 3– Основные показатели деятельности МБУ СО «ЦПСИД «Надежда» по выполнению муниципального заказа за 2016 -2018 гг.

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение (+, -)		Темп роста, %		
				2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017	
Плановый объем МЗ* (количество получателей СУ**)	1625	2005	2005	+380	0	123,4	100	
Фактический объем МЗ из них: на договорной основе; срочные услуги	1807	2005	2032	+198	+27	111	101,4	
	1468	1755	2021	+287	+266	119,6	115,2	
	339	250	11	-89	-239	73,7	4,4	
Количество зарегистрированных обращений	5172	7303	7112	+2131	-191	141,2	97,4	
Заключено заключенных договоров (ед.)	1468	1945	2029	+477	+84	132,5	104,3	
Количество оказанных СУ в рамках заключенных договоров (ед.)	6879	7856	8560	+977	+704	114,2	109,0	
Количество оказанных СУ (ед.) по видам								
	Соц.-педагог.	4310	6581	7397	+1971	+816	152,7	112,4
	Соц.-психолог.	740	1365	3858	+625	+2493	184,5	282,6
	Соц.-трудовых	3	13	333	+10	+320	433,3	2562
	Соц.-медицин.	32	161	237	+129	+76	503,1	147,2
	Соц.-правовых	54	95	109	+41	+14	175,9	114,7
Повышение коммуникативного потенциала	0	41	40	+41	-1	-	97,6	

*МЗ – муниципальное задание

**СУ – социальная услуга

По данным таблицы можно сказать, что в период с 2016 по 2018 годы Учреждение ежегодно выполняло плановый объем муниципального задания:

в 2016 году план выполнен на 111%, в 2017 г. – на 100%, в 2018 г. - на 101,4%. Наблюдается рост количества заключенных договоров на социальное обслуживание, что характеризует увеличение количества граждан, получивших различные социальные услуги в Учреждении. Так же по данным таблицы можно увидеть рост общего количества оказанных социальных услуг. В 2017г. прирост оказанных социальных услуг составил 14,2%, в 2018 г. – 9%.

Среди всех оказанных услуг наиболее востребованы получателями социально – педагогические и социально – психологические услуги. Так, в 2016 году процент оказанных социально – педагогических и социально – психологических услуг от общего количества оказанных услуг (на основании договоров на социальное обслуживание и срочных услуг) составил 83,4% и 14,4% соответственно, в 2017 году – 79,7% и 16%, в 2018 году – 61,7% и 32,2% .

Соотношение количества оказанных услуг по их видам и динамику роста количества оказанных услуг за 2016 – 2018 годы представлено на рисунке 4:

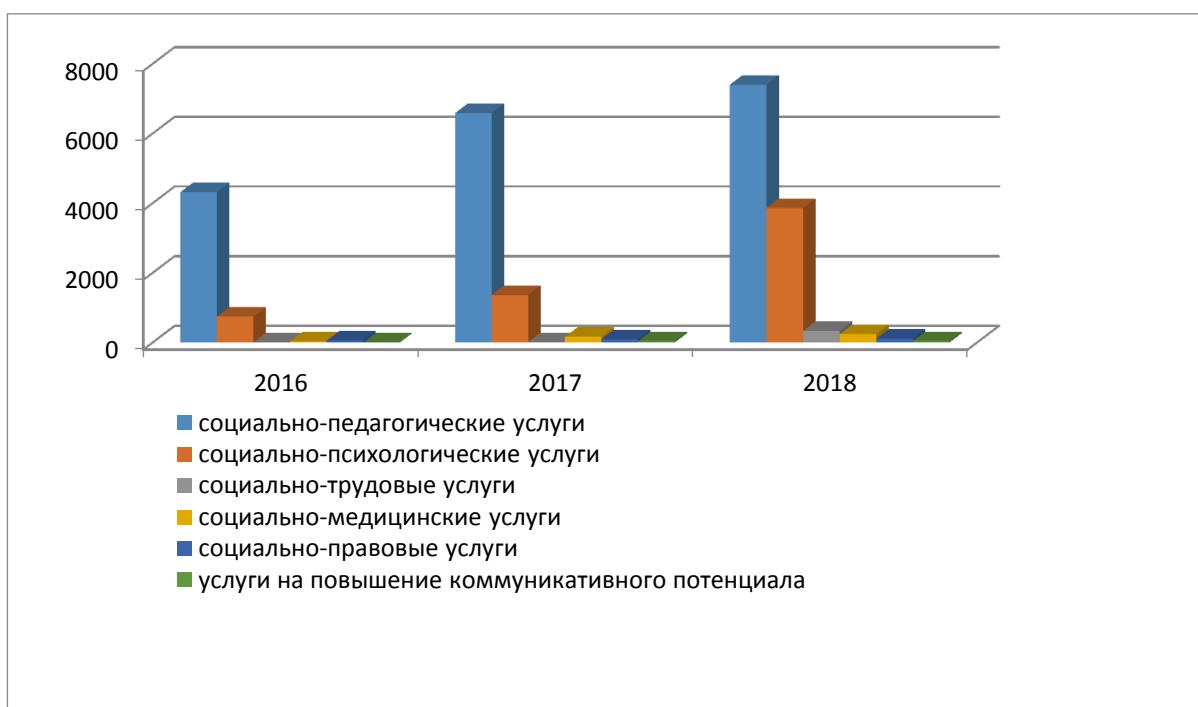


Рисунок 4 - Динамика изменения показателей оказанных социальных услуг

В рамках проводимой в учреждениях социальной защиты г. Красноярска «Недели качества социальных услуг» Учреждение проводит анкетный опрос получателей услуг по вопросам удовлетворенности доступностью, объемом и качеством оказываемых услуг. Результаты опроса представлены в Таблице 4.

Таблица 4 – Показатели удовлетворенности граждан доступностью и качеством социальных услуг

Год	Всего чел./%	Полностью удовлетворены чел./ %	Частично удовлетворены чел. / %	Затруднились ответить чел. / %	Не удовлетворены чел. / %
2016	92/100	80/87	10/11	2/2	0/0
2017	90/100	66/73	8/9	16/18	0/0
2018	96/100	87/91	7/7	2/2	0/0

Так же по результатам ответов на вопросы анкет получателями услуг можно проследить, что конструктивных предложений по улучшению качества оказываемых услуг от граждан не поступало, спорных случаев при обслуживании граждан не возникало, обоснованные жалобы на качество предоставляемых Учреждением социальных услуг отсутствуют.

Информационная открытость Учреждения выражается в своевременном обновлении материалов на сайте Учреждения «центрнадежда.рф». Ведется регулярная активная работа по наполняемости страниц в социальных сетях «ВКонтакте», группы «ВК» и группы «ОК».

Сотрудниками Учреждения периодически разрабатываются буклеты и листовки различной тематики, проводятся презентации деятельности Учреждения на встречах с жителями микрорайона. Учреждение активно сотрудничает со СМИ.

Учреждение оснащено всем необходимым оборудованием, техническими и иными средствами для качественного оказания социальных услуг. Обеспечена доступность объектов для маломобильных граждан, обеспечен режим безаварийной работы инженерных и хозяйственно-эксплуатационных систем.

2.2 Анализ эффективности использования рабочего времени и времени отдыха сотрудниками МБУ СО «ЦСПСиД «Надежда» г. Красноярск

Анализ использования рабочего времени и времени отдыха проведен на примере отделений социальной реабилитации детей с ограниченными возможностями здоровья и социальной помощи семье и детям МБУ СО «ЦСПСиД «Надежда».

Работа отделений строится на основании договоров на социальное обслуживание, заключаемых с потребителями услуг (их законными представителями) по их письменному заявлению. Объем подлежащих предоставлению социальных услуг определяется в соответствии с индивидуальной программой предоставления социальных услуг (далее – ИПСУ). Для детей - инвалидов ИПСУ разрабатывается с учетом рекомендаций, отмеченных в индивидуальных программах реабилитации и абилитации, выдаваемых учреждениями медико-социальной экспертизы.

Услуги оказываются в форме индивидуальных или групповых занятий. Постановлением Правительства Красноярского края от 17.12.2014 N 600-п (ред. от 01.06.2018) "Об утверждении Порядка предоставления социальных услуг поставщиками социальных услуг, включая перечень документов, необходимых для предоставления социальных услуг, и Порядок предоставления получателями социальных услуг сведений и документов, необходимых для предоставления социальных услуг" определены основные временные параметры оказания социальных услуг. Так, в зависимости от

конкретного вида социальной услуги (для полустационарной формы обслуживания), установлен норматив времени оказания 1 услуги (занятия) 40-60 минут, количество занятий для одного получателя - до 15 занятий в курсе, не более 2 –х курсов в год [24].

Каждый специалист составляет еженедельный и месячный план работы. Планы корректируются в зависимости от наличия заявлений на оказание социальных услуг и с учетом временных параметров оказания конкретной социальной услуги.

Для изучения вопросов эффективности использования рабочего времени и внутрисменного времени отдыха было проведено исследование среди сотрудников Отделений, в котором приняли участие 12 человек в возрасте от 22 до 50 лет, занимающие должности: заведующий отделением, специалисты по социальной работе. (32% от общего числа специалистов Учреждения).

Исследование проводилось в форме наблюдения, анкетирования и в форме тестов. Сотрудникам было предложено в течение рабочей недели ежедневно вести хронометраж рабочего времени и заполнять листки учета дневных помех, а так же ответить на вопросы анкеты и тестов (приложение А).

Результаты хронометража рабочего времени приведены в таблице 5.

По данным таблицы можно проследить, что специалисты проводят на работе 40 часов в неделю (8-ми часовой рабочий день). В среднем в течение рабочего дня рабочее время специалистов распределяется следующим образом: проведение индивидуальных и групповых занятий, кружковой работы 4 - 6 часов, общение (консультации) с родителями занимающихся детей – 50 мин., подготовка к следующему занятию (убрать и подготовить дидактический материал) – 1 – 1,2 часа, заполнение ежедневной документации (карты учета занятий) – 50 мин., первичный прием и прием посетителей по 30 мин., Время на перерыв и отдых на работе между

занятиями (без учета обеденного перерыва) - 15 - 30 минут рабочего времени, обеденный перерыв продолжительностью 60 минут.

Таким образом, практически все рабочее времени специалисты выполняют свои основные функции.

Таблица 5 - Шкала наблюдения видов деятельности и расхода времени сотрудниками отделения МБУ СО «ЦСПСиД «Надежда» в течение 5 дней

Вид деятельности	Интервал времени (от – до)	Продолжи- тельность (мин. в течение дня)
Осуществление руководства и организации деятельности отделения	В течение дня	Весь период
Совещание (еженедельно)	9:00 – 10:30	90
Индивидуальные занятия	В течение дня	200 - 240
Групповые занятия	В течение дня	60 - 120
Занятия кружков	В течение дня	40 - 80
Индивидуальные консультации	9:00-10:00, 15:00-16:00	120
Первичный прием	В течение дня	20 - 60
Оформление отчетной документации (карты учета занятий)	В течение дня	40 - 60
Подготовка к занятиям (методическая, дидактический материал)	В течение дня до и после каждого занятия	60 - 80
Общение с родителями (опекунами) несовершеннолетних	В течение дня после каждого занятия	40 - 80
Время на личные надобности	В течение дня	30
Оформление помещения Учреждения к Первомайским праздникам (выставка детских рисунков, тематический стенд)	12:00-15:00 (один день)	120
Прием посетителей	В течение дня	20 - 40

Так же в результате наблюдения было отмечено, что многие специалисты не эффективно используют время короткого отдыха между занятиями: остаются на рабочем месте, в той же позе, просматривая интернет - ресурсы или гаджеты, делают телефонные звонки, разговаривают с коллегами. Практически не происходит переключения с рабочих задач, отсутствует

стремление с помощью простых и легких физических упражнений снять мышечное и эмоциональное напряжение.

Сотрудники отделений отметили, что иногда в графике рабочего дня появляются незапланированные «окна» из-за неявки получателя услуги на занятие. Невозможность принять в это время другого ребенка объясняется несколькими причинами: позднее сообщение (нет извещения) о неявке; так как в основном занятия идут у ребенка курсами по 10-15 шт., то нет смысла искать другого ребенка на одно занятие, его тоже необходимо будет «встроить» в план на курс занятий; ребята посещают дошкольные учреждения, школы, а сопровождающие (родители) заняты на работе, поэтому им тоже трудно быстро изменить свои планы. Такие «окна» сотрудники используют для изучения специальной литературы, оформляют отчетную документацию, выполняют поручения руководства, связанные с деятельностью отделения, но непосредственно не относящиеся к должностным обязанностям (например, оформление тематических стендов, выставок рисунков и творческих поделок детей, оформление помещения к праздничным датам, обзвон получателей услуг с целью распространения бесплатных билетов на культурные мероприятия города и т.п.). Результаты учета сотрудниками дневных помех приведены в таблице 6.

Таблица 6 - Листок наблюдения дневных помех сотрудниками отделений МБУ СО «ЦСПСиД «Надежда»

Помеха времени	Продолжительность (мин. в течение дня)
Незапланированные посетители	5 - 20
Разговор по телефону (семья, друзья)	5 - 15
Разговоры с коллегами на личные темы	5 - 15
Соцсети, интернет в личных целях	10 - 30
ВСЕГО:	25 - 80

По результатам суммирования времени "дневных помех" видно, что потери рабочего времени ежедневно составляют от 25 до 80 минут.

Среди основных «поглотителей» времени, влияющих на эффективность труда, опрошенные отметили:

- Интернет, компьютерные игры, чаты, форумы - 66,7% опрошенных;
- Недостаток мотивации - 58,3%;
- Отвлечение на внешние факторы – 58,3%;
- Отрывающие от дел телефонные звонки – 41,7%;
- Нечеткая постановка цели - 33,3 %;
- Неспособность сказать «нет» - 33,3%;
- Неполная, запоздалая информация – 33,3;
- Попытка слишком много сделать за один раз – 25%;
- Плохое планирование дня – 25%;
- Незапланированные посетители – 25%;
- Недостатки кооперации или разделения труда – 16,7%;
- Синдром «откладывания» - 16,7% .

Таким образом, отрывающие от дел телефонные звонки, интернет, недостаток мотивации и отвлечение на внешние факторы опрошенные сотрудники отнесли к основным факторам, влияющим на результативность их труда.

Также были отмечены такие «поглотители времени», как отсутствие приоритета в делах, отсутствие полного представления о предстоящих задачах и путях решения, личная неорганизованность, отсутствие самодисциплины, излишняя коммуникабельность. Кроме того, участникам исследования в качестве фактора, снижающего эффективность труда, было отмечено отсутствие командного духа.

К причинам возникновения таких "поглотителей времени" сотрудники Учреждения отнесли:

- телефонные звонки, связанные с деятельностью отделения, отвлекающие от работы – необходимо время чтобы снова сосредоточиться;
- стремление сделать все самим, так как считают, что сделают работу лучше и быстрее;

- влияние внешних факторов – срочные поручения руководителя или вышестоящей организации;
- плохое планирование деятельности;
- недостаточная самодисциплина и самоорганизация;
- «мягкотелость» - не могут отказать никому, кто обращается к ним с различными вопросами;
- недостаточная коммуникативная компетентность.

Тесты позволили провести ревизию сформированности персональных тайм-менеджерских навыков сотрудников, определить факторы, отрицательно влияющие на процесс работы, умение сотрудников эффективно планировать и организовывать режим труда и отдыха на рабочем месте. По результатам тестов установлено, что 50% опрошенных имеют достаточно высокую личностную компетентность в управлении временем, 41,7% - среднюю (нормальную) компетентность и 8,3% - низкую компетентность. 58,3% сотрудников достаточно хорошо умеют организовывать режим работы и эффективного отдыха, 41,4% сотрудников испытывают трудности в рациональной организации трудового процесса. 83,3% опрошенных указали, что задерживаются на работе не более 20 минут, по 8,3% - до и более 1 часа.

По результатам теста «Оценка эффективности планирования труда и отдыха» можно проследить уровень напряженности, присутствующий при выполнении трудовых обязанностей (Таблица 7).

Таблица 7 – Показатели напряженности трудовой деятельности

Название блока	Низкий уровень (кол-во/ %)	Средний уровень (кол-во/ %)	Высокий уровень (кол-во/ %)
Конфликтность	6/ 50%	4/ 33,3%	2/ 16,7%
Перегрузка	3/ 25%	8/ 66,7%	1/8,3%
Сфера деятельности	5/ 41,7%	5/ 41,7%	2/ 16,7%
Напряженность с руководством	3/25%	5/41,7%	4/33,3%

На основании данных, приведенных в Таблице 7 видно, что примерно половина сотрудников находится в состоянии среднего уровня напряженности, т.е. присутствуют факторы, отрицательно влияющие на определенные сферы деятельности. Большинство опрошенных (66,7%) периодически испытывает перегрузку в работе. 41,7% не всегда удовлетворены результатами своей деятельности по причине нехватки времени для достижения качественного результата. Значительная часть опрошенных (41,7%) отметили периодическую напряженность с руководством. Небольшая часть сотрудников испытывает значительные перегрузки на рабочем месте (8,3%), проблемы общения с коллегами и получателями услуг (показатель конфликтности) и неудовлетворенность результатами своей трудовой деятельности (16,7%). Треть сотрудников испытывают напряженность при взаимодействии с руководством (33,3%). Можно констатировать, что в работе этих сотрудников постоянно присутствуют стрессогенные факторы.

Достаточно большой процент опрошенных уделяет внимание здоровьесберегающему отдыху. Так, 41,7% систематически делает зарядку; 33,3% ложатся спать в одно и то же время; 50% - получают нагрузку в спортзале или занимаясь физическим трудом; 83,3% - используют ежегодный отпуск частями.

Таким образом, по результатам исследования можно сделать вывод, что на эффективность использования рабочего времени и времени отдыха сотрудников влияют как позитивные, так и негативные факторы. К основным факторам, мешающим сотрудникам эффективно трудиться, относится недостаточный уровень самоорганизации: личная неорганизованность, неспособность сказать «нет», недостаток мотивации, отвлечение на внешние факторы, пренебрежение малыми промежутками времени отдыха в течение трудового дня. Необходимо разработать мероприятия, направленные на устранение или максимальное снижение таких отрицательных факторов, что будет способствовать наиболее рациональному использованию рабочего

времени и времени отдыха сотрудниками Учреждения и положительно скажется на качестве предоставляемых услуг.

3 Основные направления деятельности, направленной на рациональное использование рабочего времени и времени отдыха сотрудниками МБУ СО «Центр социальной помощи семье и детям «Надежда» г. Красноярск

3.1 Технологии, направленные на рациональное использование рабочего времени и времени отдыха

По результатам проведенных исследований было установлено, что одним из основных факторов, снижающих эффективность использования рабочего времени и времени отдыха сотрудников Учреждения является невысокий уровень самоорганизации и самоконтроля процессов и результатов личной деятельности. Сотрудникам необходимо обратить внимание не столько на то, что они делают в течение рабочего дня, сколько на то, как они это делают. Следует проанализировать свои трудовые навыки, оценить их с точки зрения эффективности для достижения результатов трудовой деятельности, определить способы их совершенствования. Необходимо повышать уровень владения технологиями личной работы - совершенствовать умения планировать, организовывать, координировать, контролировать свою деятельность, заинтересовывать (мотивировать) себя на выполнение должностных обязанностей.

С целью проведения регулярной самооценки и самоанализа сотрудникам было рекомендовано применять метод «МАСТАК» (метод

активного социологического тестирования, анализа и контроля) - метод сопоставления по важности и наличия (использования) тех или иных качеств. Данный метод был предложен Р. Ф. Жуковым и адаптирован для анализа личной организованности руководителей и менеджеров С. Д. Резником и И. С. Чемезовым [28].

Данный метод позволяет определить коэффициент личной организованности, объективно оценить степень развития личных качеств и компетенций, таких, например, как коммуникабельность, работоспособность, владение технологиями личной работы, деловитость, организованность и самодисциплина, наметить пути их дальнейшего развития и совершенствования.

В части улучшения планирования деятельности сотрудникам предложено использовать технику «малых промежутков времени», сформулированную Ю.В. Погореловым [23]. Суть методики: заранее составить (и систематически проверять и обновлять) список незначительных по объему не очень срочных задач, которые все равно необходимо будет сделать. И при появлении такого временного промежутка использовать его для выполнения определенной задачи. Можно разбить задачи по времени, необходимому для их выполнения (что можно сделать за 10, 20, 30 минут или любые кратковременные промежутки времени). Например:

- проверить карты учета получателей услуг на предмет полноты и верности заполнения;
- составить акт оказанных услуг получателям, которые уже закончили курс занятий в текущем месяце;
- провести контроль выполнения планов и их корректировку;
- ознакомиться с нормативными документами или почитать литературу по специальности;
- сделать 1-2 важных звонка, и т.п.

Сотрудникам часто необходимо обзванивать семьи, состоящие в реестре получателей услуг, чтобы пригласить на предстоящие мероприятия,

предложить бесплатные билеты на концерты и спектакли, уточнить график прохождения курса занятий и т.п. Зачастую на эти звонки тратится большое количество времени. С целью повышения личной коммуникативной компетентности (умений и навыков эффективного делового общения), С.И. Калинин предлагает обращать внимание сотрудников на совершенствование умения телефонного общения, в частности:

- получать или передавать информацию точно и в необходимом объеме (в случае необходимости не стесняться переспрашивать, уточнять информацию, проверять взаимопонимание с собеседником);

- определять временные рамки, «регламент», цель звонка и суть вопроса;

- придерживаться в разговоре сути вопроса, тактично пресекать попытки собеседника получить информацию, не связанную с целью данного звонка [14].

В ходе исследования сотрудниками было отмечено, что чем больше внимания требует решаемая задача, тем больше времени необходимо, чтобы сфокусироваться на ней после отвлечения. Для защиты внимания сотрудников от внешних отвлекающих воздействий и минимизации таких «поглотителей времени» как интернет, социальные сети, отрывающие от дел телефонные звонки, предложено:

- отключить на телефонах уведомления о входящих сообщениях;
- четко определить время для просмотра телефона и электронной почты на предмет поступившей информации (например, в обеденный перерыв);

- применить правило «20 секунд». Суть правила, сформулированного Е.В. Головиной, состоит в том, что «существует такой вид действия, как активация барьера и в позитивную, и в негативную сторону, и это действие укладывается в 20 секундный промежуток времени» [6]. Необходимо поместить телефон так, чтобы начать пользоваться им можно было бы, затратив на это больше 20 секунд (например, оставить его в комнате отдыха

сотрудников). Это позволит избежать соблазна лишний раз «заглянуть» в телефон.

Трудовая деятельность сотрудников сопровождается нервно-эмоциональным напряжением. Это связано с тем, что в течение дня они постоянно взаимодействуют с детьми, зачастую с педагогически запущенными или нуждающимися в индивидуальном подходе вследствие заболевания. Кроме того, вследствие длительного пребывания в определенной позе у сотрудников наблюдаются элементы мышечного утомления. Постоянное напряжение приводит к снижению работоспособности. В ходе исследования было обращено внимание на неэффективное использование сотрудниками времени отдыха. В течение кратковременных перерывов между занятиями практически не изменяются условия, в которых находится специалист, не уделяется должного внимания легким физическим нагрузкам. Предложен комплекс физических упражнений (физкультурные паузы и физкультминутки) для профилактики производственного утомления, снятия физического и психологического утомления, усталости глаз (Приложение Б).

Таким образом, в качестве основных мероприятий, направленных на рациональное использование рабочего времени и времени отдыха сотрудников отделений МБУ СО «ЦСПСиД «Надежда» предложены: методики и техники повышения самоорганизации деятельности и развития личностных компетенций сотрудников, а так же комплекс здоровьесберегающих физических упражнений, позволяющие минимизировать потери рабочего времени.

Разработанные мероприятия позволят:

- повысить мотивацию сотрудников на выполнение своих должностных обязанностей;
- сократить время нерегламентированных перерывов;
- повысить качество оказываемых Учреждением социальных услуг.

3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Для оценки эффективности предлагаемых мероприятий сведем исходные данные, полученные в результате исследования, в таблицу (Таблица 8) и рассчитаем основные показатели использования рабочего времени.

Таблица 8 – Показатели использования рабочего времени

Наименование	Длительность мин. в день (1 сотрудник)	Длительность, мин. в день (12 сотрудников)
Фонд рабочего времени	480	5760
Потери рабочего времени, в том числе:		
Регламентированные (время на перерыв и отдых на работе между занятиями)		
Личные надобности	30	360
Нерегламентированные		
«Дневные помехи»	80	960
ВСЕГО потери рабочего времени	110	1320

Анализ эффективности использования рабочего времени позволяет выявить потери и непроизводительные затраты рабочего времени, недостатки сложившейся организации труда и обосновать конкретные предложения по ее совершенствованию. Показателем, позволяющим определить степень эффективного использования сотрудником времени, отведенного на работу, является коэффициент использования рабочего времени. С помощью данного коэффициента можно увидеть, какая часть рабочего времени была затрачена на полезные действия (непосредственно на выполнение производственных задач), а какая – неэффективно.

Рассчитаем коэффициент использования рабочего времени за один рабочий день по формуле:

$$\text{Кирв час.} = \frac{T_{\text{ф}}}{T_{\text{у}}}, \quad (3.1)$$

где $T_{\text{ф}}$ – фактическое время, которое было отработано сотрудником за день, мин.

$T_{\text{у}}$ – установленная продолжительность рабочего дня, мин.

С учетом приведенных данных рассчитаем ежедневный коэффициент использования рабочего времени 12 сотрудниками:

$$\text{Кирв} = 4440/5760 = 0,77$$

Таким образом, потери рабочего времени вследствие недостаточной организации труда сотрудниками, составляют 23%, что составляет 1325 минут (22 часа) ежедневно. Таким образом, каждый сотрудник ежедневно в среднем непродуктивно использует 110 минут (1,8 часа) рабочего времени.

Оценивая этот показатель необходимо исходить из того, что нерегламентированные перерывы связаны с «дневными помехами», т.е. зависят от сотрудников, и что таких перерывов не должно быть вообще.

Применение методик и техник повышения самоорганизации деятельности и развития личностных компетенций сотрудников позволят устранить нерегламентированные потери рабочего времени.

Выигрыш времени каждого сотрудника может составить 1,5 час. в день, в том числе

- за счет снижения «поглотителей» времени 40 минут в день,
- за счет повышения коммуникативной компетенции 20 минут в день,
- за счет более грамотного планирования трудовой деятельности 30 минут в день.

Для определения степени влияния реализации предлагаемых мероприятий по улучшению использования рабочего времени сотрудниками Учреждения воспользуемся следующей формулой:

$$P_{\text{э}} = \frac{Э_{\text{в}}}{\Phi} * 100\%, \quad (3.2)$$

где $P_{\text{э}}$ – показатель эффективности;

Эв – экономия времени, мин.;

Ф – фактический фонд основного времени, мин.

$$Пэ = (450/2400) * 100 \% = 18,8 \%$$

Для расчета эффективности определим исходные данные (таблица 9) и рассчитаем эффективность предложенных мероприятий (таблица 10).

Таблица 9 – исходные данные для расчета эффективности предложенных мероприятий

Наименование показателя	обозначение	Числовое значение
Объем предоставляемых услуг (ед.)	Оф	8560
Общее количество сотрудников Учреждения	ЧР	42
Среднегодовая выработка одного сотрудника	Вф	231,4
Среднегодовая зарплата сотрудника, тыс. руб.	Зср	322,4
Отчисления на обязательные соц. взносы, %	Сот	30
Общее время, мин.	Тобщ	480
Уменьшение трудоемкости процесса, %	Тпот	18,8

Таблица 10 - Расчет эффективности от внедрения мероприятий

Наименование показателя	Методы расчета	Расчет показателя
Коэффициент уплотнения рабочего времени	$Куп = Тпот/Тобщ$	$Куп = 18,8/480 = 0,04$
Увеличение производительности труда, %	$ПТр = Куп * 100 / (1 - Куп)$	$ПТр = 0,04 * 100 / (1 - 0,04) = 4,1$
Условная экономия численности сотрудников, чел	$Эчр = ЧР * ПТр / (100 + ПТр)$	$Эчр = (42 * 4,1) / (100 + 4,1) = 1,65$
Рост производительности труда по учреждению, %	$ПТ = (Эч / (ЧР - Эч)) * 100$	$ПТ = (1,65 / (42 - 1,65)) * 100 = 4,09$
Условно-годовая экономия по заработной плате, тыс. руб.	$Эзп = Эчр * Зср$	$Эзп = 1,65 * 322,4 = 531,96$
Условно-годовая экономия по отчислениям на социальные нужды, тыс. руб.	$Эсн = Эзп * Сот / 100$	$Эсн = 531,96 * 30,0 / 100 = 159,59$
Условно-годовая экономия по мероприятию, тыс. руб.	$Эгод = Эзп + Эсн + Эусл$	$Эгод = 531,96 + 159,59 = 691,55$

Необходимо отметить, что реализация предложенных мероприятий не влечет за собой финансовых затрат со стороны Учреждения. Таким образом, условно – годовая экономия по мероприятиям составит 691,55 тыс. руб., что указывает на положительный экономический эффект разработанных мероприятий.

Заключение

Эффективность деятельности любого предприятия зависит от того, насколько эффективно используют свое рабочее время и время отдыха его сотрудники, от их умений и навыков организации трудового процесса.

В теоретической части бакалаврской работы были рассмотрены основные понятия рабочего времени и времени отдыха, существующие методы и техники, направленные на их рациональное использование, а также факторы, влияющие на эффективное использование рабочего времени и времени отдыха сотрудниками предприятий. Кроме того, были рассмотрены характерные особенности режима труда и отдыха сотрудников учреждений системы социальной защиты населения.

Цель, поставленная при проведении данного исследования достигнута - проведен анализ и разработаны мероприятия по рациональному использованию рабочего времени и времени отдыха сотрудников учреждения.

В качестве объекта исследования бакалаврской работы выступает МБУ СО «Центр социальной помощи семье и детям «Надежда», основным видом деятельности которого является оказание социальных услуг для обеспечения социального обслуживания и помощи в реализации законных прав и интересов населения.

По итогам проведенного организационно - экономического анализа деятельности Учреждения можно сделать следующие выводы:

- учреждение является некоммерческой организацией (муниципальное бюджетное учреждение), финансирование деятельности осуществляется за счет муниципального бюджета (субсидии на выполнение муниципального заказа, целевые субсидии), расходы не превышают установленных по смете сумм;

- основные показатели, характеризующие деятельность Учреждения, выполняются в полном объеме, стабильно выполняется муниципальный заказ на оказание социальных услуг, претензий и замечаний к качеству оказываемых услуг от получателей услуг нет. Учреждение обеспечено квалифицированными кадрами, но существует резерв для повышения эффективности деятельности сотрудников.

В результате проведенного исследования эффективности использования рабочего времени и времени отдыха сотрудниками Учреждения были выявлены определенные проблемы, предложены мероприятия по их преодолению.

Предложены практические рекомендации - методики и техники повышения самоорганизации деятельности и развития личностных компетенций сотрудников Учреждения и комплекс здоровьесберегающих физических упражнений, позволяющие минимизировать потери рабочего времени.

Разработанные мероприятия способствуют наиболее рациональному использованию сотрудниками Учреждения рабочего времени и времени отдыха, что позволит устранить нерегламентированные потери времени увеличить время производительного труда на 18,8%. Это, в свою очередь позволит повысить эффективность деятельности Учреждения. Расчет эффективности показал, что экономия от разработанных мероприятий составит 691,55 тыс. руб. Значит, данные мероприятия могут быть экономически выгодными для МБУ СО «ЦСПСиД «Надежда».

Задачи, поставленные в ходе написания бакалаврской работы, выполнены.

Данные рекомендации могут быть использованы любыми некоммерческими учреждениями, основной целью деятельности которых является оказание социально значимых услуг.

Список использованной литературы

1. Архангельский Г.А. Корпоративный стандарт организации времени персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.improvement.ru/bibliot/corpstand/>

2. Архангельский Г.А. Корпоративный тайм-менеджмент: Энциклопедия решений / Г.А. Архангельский. – М.: Альпина Паблишер, 2018. 211 с.

3. Архангельский Г.А. Тайм-менеджмент. Полный курс: учебное пособие / Г.А. Архангельский, М.А. Лукашенко, Т.В. Телегина, С.В. Бехтерев. – М. : Альпина Паблишер, 2018. 311 с.

4. Бехтерев С.В. Как работать в рабочее время: Правила победы над офисным хаосом / С.В. Бехтерев. – М. : Альпина Паблишер, 2018. 326 с.

5. Бьяуго М. Меньше, но лучше: Работать надо не 12 часов, а головой [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82718.html>

6. Головина Е.В. Где найти силу воли или правило 20 секунд [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.novafitway.ru/gde-najti-silu-voli-ili-pravilo-20-sekund.html>

7. Глухова Е.С. Тайм-менеджмент: Личная эффективность: учеб. пособие / Е.С. Глухова. – Томск : Изд-во Томск. ун-та, 2016. 63 с.

8. Давыдов А.В. Тайм-менеджмент в организации нормирования умственного труда [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/journal/issue/292339>
9. Денисенко С.В. Компании, в которых можно спать на работе [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://vc.ru/flood/27432-sleep-at-work>
10. Джей Р. Алгоритмы эффективной работы / Р. Джей, Р. Темплар; пер. П.А. Тимофеев. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2019. 228 с.
11. Закон Красноярского края «Об организации социального обслуживания граждан в Красноярском крае» от 16.12.2014г. № 7-3023.
12. Згонник Л.В. Организационное поведение: учебник – М.: Дашков и К°, 2017. 232 с.
13. Казакевич А.И. Биоритмы. О «совах», «жаворонках» и «голубях» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://magic-heaven33.blogspot.com/2012/02/blog-post_11.html
14. Калинин С.И. Тайм - менеджмент. Практикум по управлению временем / С.И. Калинин. – 2-е изд. – СПб. : Речь, 2016. 371 с.
15. Кеннеди Д. Жесткий менеджмент: Заставьте людей работать на результат / Д. Кеннеди; пер. Д.С. Глоба - Михайленко. — М. : Альпина Паблишер, 2019. 295 с.
16. Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова. — М.: ИНФРА-М, 2019. 524 с.
17. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. — М. : ИНФРА - М, 2017. 695 с.
18. Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности / С. Кови; пер. О.В. Кириченко. — М. : Альпина Паблишер, 2017. 240 с.
19. Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации / Э.Н. Бондаренко [и др.]. – М.: Проспект, 2018. 1008 с.

20. Кузнецов Ю.В. Менеджмент: учебник [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://de.ifmo.ru/bk_netra/page.php?index=84&tutindex=3

21. Михадов С.С. Анализ деятельности некоммерческих организаций. Учебное пособие [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://dgunh.ru/content/glavnay/ucheb_deyatel/uposob/up-ahd-fgos-6.pdf

22. Основы производственной гимнастики: Методические рекомендации / С.В. Петрунина [и др.]. – Пенза: Изд-во Пенз. ун-та, 2016. 53 с.

23. Погорелов Ю.В. Малые промежутки времени [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.improvement.ru/zametki/pogorelov-mal/>

24. Постановление Правительства Красноярского края от 17.12.2014г. № 600-П «Об утверждении Порядка предоставления социальных услуг поставщиками социальных услуг, включая перечень документов, необходимых для предоставления социальных услуг, и Порядок предоставления получателями социальных услуг сведений и документов, необходимых для предоставления социальных услуг».

25. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 30.09.2013 г. № 504 «Об утверждении методических рекомендаций по разработке систем нормирования труда в государственных (муниципальных) учреждениях».

26. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 01.07.2013г. № 287 «О методических рекомендациях по разработке органами государственной власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления показателей эффективности деятельности подведомственных государственных (муниципальных) учреждений социального обслуживания населения, их руководителей и работников по видам учреждений и основным категориям работников».

27. Рабцевич А.А., Радкевич М.С. Эргономика и ее значение для оптимизации трудовой деятельности человека // Молодой ученый. 2016. № 5. С. 306-307.

28. Резник С.Д. Персональный менеджмент: учебник / С.Д. Резник, В.В. Бондаренко, И.С. Чемезов. – М. : ИНФРА – М, 2017. 590 с.
29. Степанова Л.И. Учимся управлять временем. Справочник по управлению персоналом [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://e.uprpersonal.ru/article.aspx?aid=440609>
30. Суточные биоритмы и активность органов человеческого тела [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://polonsil.ru/blog/43253240241/Sutochnyie-bioritmyi-i-aktivnost-organov-chelovecheskogo-tela>
31. Тестовые задания. Управление собственным временем [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://edu.vgasu.vrn.ru/sub-faculties/os/DocLib5/A2.pdf>
32. Турбал Т.А. Как правильно спать на работе [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://megaplan.ru/letters/kak-pravilno-spat-na-rabote>
33. Федеральный закон «Об основах социального обслуживания граждан Российской Федерации» от 28.12.2013г. № 442 –ФЗ.
34. Федорова Н.В. Управление персоналом: учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. — М.: КНОРУС, 2016. 224 с.
35. Фролова Л.И. Режим труда и отдыха работников. Рациональный режим труда и отдыха [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.syl.ru/article/229713/new_rejim-truda-i-otdyiha-rabotnikov-ratsionalnyiy-rejim-truda-i-otdyiha

Приложение А

Программа и результаты исследования эффективности использования рабочего времени и времени отдыха сотрудников МБУ СО «ЦСПСид «Надежда».

Уважаемый сотрудник!

С целью исследования эффективности использования рабочего времени и времени отдыха в организации просим Вас принять участие в проводимом анкетировании. Ответы будут использованы только для бакалаврской работы. Анонимность гарантирована. Вам предлагается ответить на 3 теста и провести методику анализа временных затрат.

Немного о Вас:

а) мужской - 1 чел.;

б) женский - 11 чел.

2. Возраст:

а) до 25 лет – 7 чел.;

б) 25 – 29 лет – 3 чел.;

в) 30 – 35 лет – 1 чел.;

г) 36 – 40 лет - 0;

д) 40 – 50 лет - 0;

е) 51 и старше - 0.

3. Занимая должность в организации:

Зав. отделением – 1 чел.,

Социальный педагог – 1 чел.,

Психолог – 1 чел.,

Инструктор АФК – 1 чел.,

Специалист по социальной работе – 8 чел.

4. Образование:

а) среднее общее

б) среднее профессиональное - 7 чел.,

в) высшее – 5 чел.

Благодарим за участие!

В исследовании использованы тесты, предложенные в трудах С. И. Калинина, С. Д. Резника:

«Тест № 1 «Персональная компетентность во времени»

«Вашему вниманию предлагается тест, позволяющий оценить сформированность у Вас основных навыков управления временем и вашу компетентность во времени в целом. На каждый из вопросов необходимо дать один из трех возможных ответов: «Да», «Иногда», «Нет». Отвечайте искренне!

Вопрос	Да	Иногда	Нет
В любой работе я стараюсь иметь запас (резерв) времени, выделяю своего рода «неприкосновенное время» на всякий случай.			
Я четко знаю свои долгосрочные цели, постоянно держу их в уме и периодически обдумываю способы их достижения.			
Я регулярно использую делегирование, поручая другим людям выполнение важных для меня задач.			
Я подробно планирую шаги, этапы достижения своих целей.			
Я понимаю, что общение с друзьями в рабочее время — помеха, и стараюсь избегать таких ситуаций.			
Я уважаю и ценю собственное время и стараюсь добиться уважения к своему времени и от других людей.			
Для планирования своего времени я использую записи.			
Каждый рабочий день я начинаю с определения того, что нужно сделать в первую очередь.			
В своих делах я строго придерживаюсь установленных мною же сроков.			
Я хорошо знаю собственные биоритмы и планирую свои дела с учетом своих «внутренних часов».			
Я умею и стараюсь коротко говорить по телефону.			
Я довольно настойчивый человек и обычно, несмотря на помехи и отвлечения, продолжаю работать по плану.			
Перед началом любой работы я тщательно обдумываю ее, планирую, что мне может понадобиться, сроки и этапы работы и т. п.			
Я умею говорить «нет» неожиданным делам и людям.			
В конце рабочего дня я анализирую все, что произошло, обдумываю, что мне мешало, а что помогало вовремя выполнить работу.			
Рутинные дела я стараюсь делать крупными блоками, быстро, словно «поток».			
Я регулярно работаю с органайзером, записной книжкой и т. п. средствами, помогающими мне лучше управлять своим временем.			
Я умею браться за любую работу быстро и решительно, без лишней «раскачки».			
Даже случайные потери времени (вроде стояния в очереди) я стараюсь использовать с пользой.			
Я считаю, что отдых — это смена деятельности, его также надо планировать и продумывать.			
Мне легко попросить помощи у других людей, в особенности, если это поможет мне лучше распределить и спланировать мое			

время.			
Обычно я легко понимаю, какие из моих дел являются наиболее важными, и их нужно выполнить в первую очередь.			
Я имею четкое представление о своей будущей карьере.			
Я ранее уже интересовался различными системами и методами управления временем.			
У меня есть собственная система управления личным временем.			

Ключ для обработки результатов теста №1 по С. И. Калинину:

1. За каждый ответ «Да» вы получаете 2 балла,
за ответ «Иногда» — 1 балл,
за ответ «Нет» — 0 баллов.
2. Сложите (просуммируйте) полученные вами за каждый вопрос баллы.
3. Если ваш результат от 40 до 50 баллов — вы имеете высокую личностную компетентность в управлении временем. – 6 чел.
Результат от 29 до 39 баллов — у вас средняя (нормальная) компетентность в управлении временем. – 5 чел.
Результат от 18 до 28 баллов — низкая компетентность в управлении временем. - 1 чел.
Результат меньше 17 баллов указывает на то, что вы недостаточно компетентны в управлении собственным временем. Скорее всего, вы непродуктивно теряете драгоценные минуты и часы своей жизни, или их разворовывают окружающие. – 0» [14].

«Тест № 2 «Оценка эффективности планирования труда и отдыха»

«Этот тест поможет определить, какие факторы отрицательно влияют на Вашу работу. Определив эти факторы, с ними можно эффективно бороться. Постарайтесь проанализировать свои ответы на вопросы. Как часто приведенные ниже факторы мешают Вам продуктивно трудиться? Отметьте соответствующую позицию:

№	фактор	никогда	редко	иногда	часто	всегда
1	Работающие с Вами люди не знают, что они могут от Вас ожидать	4	4	4	0	0
2	Вы убеждены, что делаете не то, что нужно.	6	2	2	1	1
3	Вы чувствуете, что не в состоянии удовлетворить разноречивые требования вышестоящих руководителей.	2	3	5	2	0
4	Вы ощущаете перегрузку.	0	6	5	1	0
5	Вам не хватает времени, чтобы отлично выполнить работу.	2	6	4	0	0
6	Вы чувствуете, что работа отражается на личной жизни.	2	3	4	3	0
7	Вы часто не знаете, какую работу Вам дадут.	1	4	2	3	2
8	Вы чувствуете, что для исполнения работы Вам не хватает власти.	5	2	2	3	0
9	Вы чувствуете, что не можете уяснить всю необходимую Вам информацию.	3	6	3	0	0
10	Вы не знаете, как Вас оценит Ваш начальник.	2	2	3	4	1

11	Вы не в состоянии предугадать реакции вышестоящих начальников.	2	3	4	1	1
12	Ваши взгляды коренным образом расходятся со взглядами Вашего начальника.	0	6	5	1	0

Ключ для обработки результатов теста № 2 по С. Д. Резнику:

Соответствие вариантов ответа: никогда – 1 балл; редко – 2 балла; иногда – 3 балла; часто – 4 балла; всегда – 5 баллов.

Данный тест имеет 4 блока: конфликтность (1, 2, 3); перегрузка (4, 5, 6); сферы деятельности (7, 8, 9); напряженность с руководством (10, 11, 12).

Подсчитайте количество набранных баллов по блокам. Количество от 3 до 6 баллов указывает на низкий уровень показателя; от 7 до 9 баллов – средний уровень напряженности, присутствуют факторы, отрицательно влияющие на определенные сферы деятельности; от 10 до 12 баллов указывает на тот факт, что в данной сфере у Вас имеют место неурядицы, необходимо принимать меры.

Общее количество баллов по всему тесту составит 12 – 60.

Показатель от 30 баллов и выше свидетельствует о том, что Ваша работа изобилует стрессогенными факторами. Подумайте, так ли уж Вас устраивает работа, которую Вы выбрали. – 5 чел.

От 25 до 29 баллов – Вы замкнуты в себе, неразговорчивы, предпочитаете одиночество и поэтому имеете мало друзей. – 4 чел.

От 19 до 24 балла – Вы в меру общительный человек и относительно легко приспосабливаетесь к новой ситуации. Ваши высказывания иногда содержат слишком много сарказма, главным образом бесосновательного, но это легко можно исправить. – 3 чел.

От 14 до 18 баллов – Вы открытый, общительный человек. Не боитесь приниматься за новые дела. Смело идете навстречу новым людям, хотя, пожалуй, не любите слишком шумное общество и раздражаетесь от болтовни других. - 0

От 6 до 13 баллов – везде чувствуете себя как дома. Охотно разговариваете на любую тему, даже если имеете о ней смутное представление. Принимаетесь за новое дело, но... не всегда доводите его до конца. Подумайте об этом. - 0

От 5 баллов и менее – Ваша «общительность» просто неестественна. Вы не только разговорчивы, но даже болтливы, любите соваться не в свои дела. Ваша вспыльчивость, обидчивость, чрезмерный субъективизм являются причиной того, что с Вами трудно общаться. – 0» [28].

«Тест № 3 «Умеете ли Вы вести здоровый образ жизни и производительно работать?»

Важным резервом повышения эффективности труда сотрудника является хорошая организация режима работы и отдыха. Каждый сотрудник должен уметь анализировать свои действия, затраты рабочего времени, технику личной работы. Ответьте на 16 вопросов, выбрав один вариант ответа;

1. Если утром Вам надо встать пораньше, Вы:

- а) заводите будильник (3 балла) – 11 чел.;
- б) доверяете внутреннему голосу (2 балла) – 1 чел.;
- в) полагаетесь на случай (0 баллов) - 0.

2. Проснувшись утром, Вы:

- а) сразу вскакиваете с постели и принимаетесь за дела (1 балл) – 5 чел.;
- б) встаете не спеша, делаете легкую гимнастику и только потом начинаете собираться на работу(3 балла) – 2 чел.;

- в) увидев, что у Вас в запасе еще несколько минут, продолжаете нежиться под одеялом (0 баллов) – 5 чел.
3. Из чего состоит Ваш обычный завтрак?
- а) из кофе или чая с бутербродами (2 балла) – 10 чел.;
- б) из мясного блюда и кофе или чая (3 балла) - 0;
- в) Вы вообще не завтракаете дома и предпочитаете более плотный завтрак часов в десять (0 баллов) – 2 чел.
4. Вы предпочитаете приходить на работу:
- а) вовремя, минута в минуту (0 баллов) – 12 чел.;
- б) допускаете опоздание в течение 30 минут (3 балла) - 0;
- в) у Вас гибкий график(2 балла) - 0.
5. Вы предпочли бы, чтобы продолжительность обеденного перерыва давала возможность:
- а) успеть поесть в столовой (0 баллов) -3 чел.;
- б) поесть не торопясь и еще спокойно выпить чашку кофе (1 балл) – 4 чел.;
- в) поесть не торопясь и еще немного отдохнуть (3 балла) -5 чел.
6. Сколь часто в суете служебных дел и обязанностей у Вас выдается возможность немножко пошутить и посмеяться с коллегами?
- а) каждый день (3 балла) – 5 чел.;
- б) иногда (2 балла) – 5 чел.;
- в) редко (0 баллов) – 2 чел.
7. Если во время конфликта Вы оказываетесь вовлеченными в конфликтную ситуацию, как Вы пытаетесь разрешить ее?
- а) долгими дискуссиями, в которых упорно отстаиваете свою позицию (0 баллов) – 6 чел.;
- б) флегматичным отстранением от споров (0 баллов) - 0;
- в) ясным изложением своей позиции и отказом от дальнейших споров (3 балла) – 6 чел..
8. Надолго ли Вы обычно задерживаетесь после окончания занятий?
- а) не более чем на 20 минут (3 балла) – 10 чел.;
- б) до 1 часа (1 балл) – 1 чел.;
- в) более 1 часа (0 баллов) - 0.
9. Чему Вы обычно посвящаете свое свободное время?
- а) встречам с друзьями, общественной работе (1 балл) – 4 чел.;
- б) хобби (2 балла) – 2 чел.;
- в) домашним делам (3 балла) – 6 чел.
10. Что означает для Вас встреча с друзьями и прием гостей?
- а) возможность встряхнуться и отвлечься от забот (3 балла) – 11 чел.;
- б) потерю времени и денег (0 баллов) – 1 чел.;
- в) неизбежное зло (0 баллов) - 0.
11. Когда Вы ложитесь спать?
- а) всегда примерно в одно и то же время (3 балла) – 4 чел.;
- б) по настроению (0 баллов) - 3 чел.;
- в) по окончании всех дел (0 баллов) – 5 чел.
12. Как Вы используете свой отпуск?
- а) весь сразу (2 балла) – 2 чел.;
- б) часть – летом, а часть – зимой (3 балла) – 10 чел.;
- в) по два-три дня, когда у Вас накапливается много дел (1 балл) - 0.
13. Какое место занимает спорт в Вашей жизни:
- а) ограничивается ролью болельщика (0 баллов) – 1 чел.;
- б) делаете зарядку на свежем воздухе (3 балла) – 5 чел.;
- в) находите повседневную рабочую и домашнюю физическую нагрузку вполне достаточной (1 балл) – 6 чел.
14. За последние 14 дней Вы хотя бы раз:

- а) танцевали (1 балл) – 2 чел.;
- б) занимались физическим трудом или спортом (3 балла) – 6 чел.;
- в) прошли пешком не менее четырех километров (2 балла) – 4 чел.

15. Как Вы проводите летний отпуск:

- а) пассивно отдыхаете (1 балл) – 1 чел.;
- б) физически трудитесь, например в саду (2 балла) – 5 чел.;
- в) гуляете и занимаетесь спортом (3 балла) – 6 чел.

16. Ваше честолюбие проявляется в том, что Вы:

- а) любой ценой стремитесь достичь своего (2 балла) - 6 чел.;
- б) надеетесь, что Ваше усердие обязательно принесет свои плоды (3 балла) – 6 чел.;
- в) намекаете окружающим на Вашу истинную ценность (0 баллов) - 0.

Ключ для обработки результатов теста №3 по С. Д. Резнику:

От 41 до 48 баллов – Вы набрали почти максимальную сумму очков, и можно смело сказать, что Вы хорошо организовали режим работы и эффективного отдыха, что, безусловно, положительно скажется на результатах Вашей служебной деятельности. Не бойтесь, что регламентированность Вашей жизни придаст ей монотонность – напротив, сбереженные силы и здоровье сделают ее разнообразной и интересной. - 0

От 29 до 40 баллов – Вы близки к идеалу, хотя и не достигли его. Во всяком случае, Вы уже овладели искусством восстанавливать свои силы при самой авральной работе. Важно, чтобы Ваша служебная деятельность и семейная жизнь и впредь оставались уравновешенными, без «стихийных бедствий». Но у Вас еще есть резервы для повышения производительности за счет более разумной организации своей работы в соответствии с особенностями Вашего организма. – 7 чел.

От 16 до 28 баллов – Вы «среднячок». Если Вы и дальше будете жить в таком же режиме, а лучше сказать, в такой запарке, Ваши шансы дожить до пенсии в добром здравии невелики. Опомнитесь, пока не поздно, ведь время работает против Вас. У Вас все предпосылки, чтобы изменить свои вредные привычки. Примите совет как предостережение и не откладывайте профилактику на завтра. – 5 чел.

15 баллов и менее – по правде, говоря, незавидная у Вас жизнь. Если Вы уже жалуетесь на какие-то недомогания, особенно сердечно-сосудистой системы, то можете смело винить в них лишь Ваш собственный образ жизни. Думаем, что и на работе дела у Вас идут не лучшим образом. Вам уже не обойтись благими намерениями, несколькими взмахами рук по утрам. Нужен совет специалиста, врача-психолога. Но лучше, если Вы сами найдете в себе силы преодолеть нынешний жизненный кризис, пока не поздно вернуть здоровье. – 0.» [28].

Наблюдение: «Анализ временных затрат» в отделении социальной реабилитации детей с ограниченными возможностями здоровья и отделении социальной помощи семье и детям МБУ СО «ЦСПСиД «Надежда».

Задача: Проанализировать временные затраты по следующим направлениям:

- 1) затраты на работу (по видам, операциям, задачам);
- 2) затраты на внерабочую активность;
- 3) затраты на временные помехи.

Для проведения исследования была использована Шкала наблюдения «Анализ видов деятельности и расхода времени», предложенная С. И. Калининым:

«Листок учета времени

Записывать нужно все дела и их длительность, лучше при каждом переключении деятельности.

Начало работы	Окончание работы	Длительность работы (мин.)	Вид деятельности
---------------	------------------	----------------------------	------------------

--	--	--	--

Листок учета дневных помех

В течение определенного периода времени (учетное время) ежедневно заполняйте листок учета дневных помех. По истечении учетного периода обобщите информацию, проанализируйте, определите наиболее часто встречающиеся помехи, выявите возможные причины потерь времени и определите меры по их устранению.

Начало	Окончание	Длительность.	Вид деятельности, во время которой возникла помеха	Описание помехи	Внешние причины	Внутренние причины	Идеи

Поля время возникновения помехи («Начало»), время окончания действия помехи («Окончание»), общая продолжительность действия помехи «Длительность» заполняются стандартным способом с указанием часов/минут.

В поле «описание помехи» в свободной форме описывается характер помехи.

В поле «Внешние причины» максимально точно и полно описываются объективные, не зависящие от действий заполняющего причины возникновения помехи.

В поле «Внутренние помехи» описываются субъективные, напрямую связанные с заполняющим, причины возникновения помехи (например, такие состояния как апатия, потеря интереса к работе, рассеянность и т.п.)

В поле «Идеи» записываются любые мысли и идеи, связанные с тем, как можно избавиться от помех, лучше организовать собственную работу, изменить характер общения с различными людьми и т.п.» [11].

Анализ «поглотителей» времени проведен на основании списка, указанного в трудах Г. А. Архангельского:

«В списке представлены 30 самых существенных "поглотителей", или "ловушек", времени. Выберите из них 5 самых значимых, присущих Вам, и предложите 5 «своих» помех времени, не указанных в списке:

1. Нечеткая постановка цели - 4.
2. Отсутствие приоритета в делах - 1.
3. Попытка слишком много сделать за один раз - 3.
4. Отсутствие полного представления о предстоящих задачах и путях решения - 1.
5. Плохое планирование трудового дня - 3.
6. Личная неорганизованность, "заваленный" письменный стол - 1.
7. Интернет, компьютерные игры, чаты, форумы - 8.
8. Скверная система досье - 0.
9. Недостаток мотивации (индифферентное отношение к работе) - 7.
10. Поиски записей, памятных записок, адресов, телефонных номеров - 0.
11. Недостатки кооперации или разделения труда. – 2.
12. Отрывающие от дел телефонные звонки - 5.
13. Незапланированные посетители - 3.
14. Неспособность сказать "нет" - 4.
15. Неполная, запоздалая информация - 4.
16. Отсутствие самодисциплины (частые перекуры, перерывы на кофе) - 1.
17. Неумение довести дело до конца - 0.
18. Отвлечение на внешние факторы - 7 .
19. Затяжные совещания - 0.

20. Недостаточная подготовка к беседам и обсуждениям - 0.
21. Отсутствие связи (коммуникации) или неточная обратная связь - 0 .
22. Болтовня на частные темы - 0.
23. Излишняя коммуникабельность - 1.
24. Чрезмерность деловых записей - 0.
25. Синдром "откладывания" - 2.
26. Желание знать все факты - 1.
27. Длительные ожидания (например, условленной встречи) - 1.
28. Спешка, нетерпение - 0.
29. Слишком редкое делегирование (перепоручение) дел - 1.
30. Недостаточный контроль за перепорученными делами - 1.» [3].

Приложение Б

Комплекс упражнений производственной гимнастики

В комплекс физкультурной паузы следует включать такие упражнения, которые влияли бы иначе, чем трудовые движения, воздействовали на другие мышечные группы и части тела, так как принцип активного отдыха наиболее эффективно реализуется при переключении с одного вида деятельности на другой.

Физкультурная пауза (ФП)

- 1 - голова поочередно наклоняется во все стороны (в правую, левую, назад и вперед);
- 2 - аналогичное вращение кистей рук (сначала одной, потом другой, затем обеими – также со сменой направления);
- 3 - повороты корпуса в одну и другую сторону с одновременным выбрасыванием в сторону поворота руки (правой – при повороте влево, и наоборот);
- 4 - расслабление и напряжение мышц живота (можно выполнять даже не вставая со стула);
- 5 - также сидя на стуле, немного приподнять вытянутые ноги и опустить их на место, повторив упражнение несколько раз;
- 6 - повторить упражнение для кистей рук, но уже применительно к щиколоткам (повороты и вращения в обе стороны);
- 7 - 10-15 раз поочередно приподняться на носках, а затем на пятках;
- 8 - сделать несколько легких прыжков на месте;
- 9 - поставив ноги на уровне ширины плеч и руки на пояс, наклониться вперед, назад, влево и вправо;
- 10 - сделать несколько вращений бедрами (по часовой стрелке и против нее);
- 11 - походить на месте;
- 12 - сделать несколько махов руками;
- 13 - поприседать (количество раз – в зависимости от готовности, возраста и конституции тела);
- 14 - наклониться, постаравшись дотянуться кончиками пальцев до пола;
- 15 - сесть на стул, закрыть глаза и расслабленно посидеть около 30 секунд;
- 16 - поочередно 10-15 раз зажмуриваться и широко распахивать глаза;
- 17 - поводить взглядом по кругу (в одну, а затем в другую сторону);
- 18 - сосредоточиться взглядом на каких-либо далеких предметах.

Физкультурная микропауза (улучшение кровообращение в ногах).

Стоя у опоры. Подняться высоко на носки (лодыжки плотно сомкнуты), опуститься. Повторить 8-10 раз. Затем поочередно сгибать ноги в колене, встряхнуть расслабленно. Повторить 2-3 раза. Следить за дыханием.

Физкультурная микропауза.

Сидя на стуле в удобной позе. Свободное дыхание. Сделать медленный вдох, затем – медленный выдох. Постепенно удлинять выдох и паузу до потребности в новом вдохе. Рекомендуется 8-5 дыханий в минуту.

Физкультурная минутка (нормализация мозгового кровообращения).

Сидя на стуле с прямой спиной, или стоя: завести руки за голову, развести локти, прогнуться, вздохнуть, задержать напряжение на 3-5 с; свести локти, наклонить голову вперед и опустить руки, расслабив плечи, выдохнуть. Рекомендуется 4-6 повторений.