

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

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

---

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

---

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Совершенствование труда персонала в организации

Обучающийся

Н.А. Звоненко

---

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук Т.В. Полякова

---

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

Тольятти 2022

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Н.А. Звоненко.

Тема работы: «Совершенствование труда персонала в организации (на примере ФГБОУ ВО «Тольяттинский государственный университет»)».

Научный руководитель: канд. экон. наук, Т.В. Полякова.

Целью написания работы является разработка мероприятий по совершенствованию труда персонала в организации.

Объектом исследования выступает ФГБОУ ВО «Тольяттинский государственный университет». Предметом исследования – организация труда персонала.

Методы исследования - системный, сравнительный, формально-логический, программно-целевой, обобщение, толкование, классификация, индукция, дедукция.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования предложенных рекомендаций в деятельности ФГБОУ ВО «Тольяттинский государственный университет», а также деятельности других учебных заведений Самарской области и РФ. Их внедрение обеспечит увеличение эффективности организации труда персонала в учебных заведениях.

Структура работы определяется целями и задачами: введение, три раздела, в которых решаются поставленные задачи исследования, заключение, систематизирующее в себе основные выводы по итогам проведенного исследования, а также список использованных источников.

Объем работы: 54 страницы машинописного текста, в том числе и 25 источников, 16 рисунков, 6 таблиц.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы совершенствования труда персонала.....	6
1.1 Понятие, сущность и содержание организации труда персонала .....	6
1.2 Направления совершенствования организации труда персонала.....	12
2 Организационно-экономическая характеристика ФГБОУ ВО «Тольяттинский государственный университет» .....	19
2.1 Организационно-экономические показатели и краткая характеристика деятельности организации .....	19
2.2 Анализ организации труда персонала .....	26
3 Разработка мероприятий по совершенствованию труда персонала ФГБОУ ВО «Тольяттинский государственный университет» .....	36
3.1 Мероприятия, направленные на совершенствование организации труда персонала.....	36
3.2 Оценка социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий по созданию благоприятных условий труда.....	40
Заключение .....	47
Список используемой литературы .....	50
Приложение А Организационная структура ТГУ .....	53
Приложение Б Итоги опроса сотрудников ТГУ относительно наличия проблем с отдельными видами устройств.....	54

## Введение

Организация труда персонала представляет собой достаточно важный элемент деятельности любой современной организации. Значение этого процесса связано с тем, что от качества работы с сотрудниками зависит качество производства продукции или оказания услуг.

Сегодня именно сотрудники являются важнейшим элементом, поскольку они могут оказывать прямое влияние на производственные процессы – за счет инициативности, умений и навыков персонала организация может достичь существенного роста основных экономических и социальных показателей. Организация труда позволяет обеспечить качественные взаимоотношения между организацией и ее сотрудниками. Она становится одним из элементов производственного цикла и может оказывать существенное влияние на развитие предпринимательского субъекта.

Актуальность исследования выбранной темы работы связана с тем, что сегодня от качества организации труда сотрудников зависит эффективность работы организаций. В частности: сохранение наиболее важных сотрудников в условиях экономической нестабильности, обеспечение высокой эффективности производственных процессов, наиболее эффективное использование средств фонда оплаты труда и т.д.

Целью написания работы является разработка мероприятий по совершенствованию труда персонала в организации. Задачами исследования являются:

- рассмотреть теоретические основы совершенствования труда персонала;
- проанализировать организационно-экономические показатели и кратко охарактеризовать деятельность организации;
- разработать мероприятия по совершенствованию труда персонала в организации.

Объектом исследования выступает ФГБОУ ВО «Тольяттинский государственный университет». Предметом исследования – организация труда персонала.

Методы исследования - системный, сравнительный, формально-логический, программно-целевой, обобщение, толкование, классификация, индукция, дедукция.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования предложенных рекомендаций в деятельности ФГБОУ ВО «Тольяттинский государственный университет», а также деятельности других учебных заведений Самарской области и РФ. Их внедрение обеспечит увеличение эффективности организации труда персонала в учебных заведениях.

Структура работы определяется целями и задачами: введение, три раздела, в которых решаются поставленные задачи исследования, заключение, систематизирующее в себе основные выводы по итогам проведенного исследования, а также список использованных источников.

Объем работы: 54 страницы машинописного текста, в том числе и 25 источников, 16 рисунков, 6 таблиц.

# **1 Теоретические основы совершенствования труда персонала**

## **1.1 Понятие, сущность и содержание организации труда персонала**

Эффективное управление трудовыми ресурсами представляет собой важнейший элемент деятельности любой организации, вне зависимости от направлений ее работы. В связи с чем, вопросам в данной сфере уделяется значительное внимание как в рамках стратегического, так и в рамках оперативного управления. Исходя из этого, важным становится исследование понятия, сущности и содержания процесса организации труда персонала.

Анализ литературных источников по проблеме организации труда персонала, в частности работ А.Е. Жулевской [11], Т.Г. Косенко [12], В.А. Складневской [17], А.И. Тубольцева [18], С.П. Анзоровой [3] и т.д. позволяет выделить, что организация труда представляет собой упорядоченную систему взаимодействия между сотрудниками и работодателями в рамках производственного процесса. Важно также выделить, что организация труда регламентируется внутренними документами.

Обращая внимание на определение организации труда на уровне отдельного экономического субъекта, следует отметить, что она представляет собой систему наиболее эффективного взаимодействия между сотрудниками организации друг с другом. В основе организации труда лежит порядок формирования производственных и трудовых процессов, который связан с обеспечением достижимости целей и задач работы организации.

Усиление внимания к вопросам наиболее эффективной организации труда персонала обосновывается активным развитием рыночных отношений, которое потребовало значительного повышения качества использования всех имеющихся ресурсов. Благодаря развитию системы организации труда обеспечивается конкуренция между сотрудниками, а значит, и развиваются

личностные и профессиональные качества персонала, повышается эффективность производства.

Организация труда оказывает значительное влияние на большинство производственно-хозяйственных процессов. С целью представления данного влияния был составлен рисунок 1.



Рисунок 1 – Значение организации труда для экономического субъекта [5]

Таким образом, эффективность организации труда оказывает значительное влияние на качество работы экономического субъекта. В связи с чем, руководство ежегодно все больше внимания уделяет вопросам качественной реализации данного процесса.

Исследуя отдельные аспекты реализации процесса организации труда, нельзя не выделить, что он также оказывает прямое влияние на эффективность внедрения результатов НТП. Данное влияние связано с усложнением труда, повышением роли кооперации и сотрудничества персонала. При неэффективной организации труда возникают риски

невыполнения поставленных организацией целей и задач, неправильной эксплуатации оборудования, снижения качества продукции и услуг и т.д.

В практике деятельности любого экономического субъекта, организация труда рассматривается как один из элементов процесса производства или процесса оказания услуг. В общей иерархии организация труда занимает третье место среди всех производственных процессов, уступая лишь конструкторско-технической, материальной и организационно-технологической подготовке.

Таким образом, организация производства должна рассматриваться как звено, объединяющее в себе все основные процессы. В соответствии с таким подходом могут быть сформированы технологические и организационные возможности для развития хозяйственного субъекта.

При исследовании вопросов организации труда персонала, необходимым является и описание основных направлений, по которым она осуществляется. В теории и практике в качестве таких направлений принято выделять:

- технико-технологическое направление, возникающее в связи с наличием влияния эффективности организации труда на структуру организации, уровень и качество специализации производства, особенности организации основных технологических процессов и т.д.;
- экономическое направление, связанное с необходимостью формирования наиболее эффективной системы взаимодействия человека и средства производства, максимизацию производительности труда, сокращение себестоимости, повышение рентабельности именно за счет наиболее качественной организации труда персонала;
- психофизиологическое направление, описывающее влияние качества организации труда на рабочих местах на уровень работоспособности персонала, а также продолжительность периода наиболее эффективного использования возможностей сотрудников;



– социальное направление возникает вследствие необходимости обеспечения привлекательности труда для сотрудников, гарантированности возможности наиболее эффективного сочетания физических и умственных усилий человека и т.д.[6]

Все упомянутые выше направления тесно связаны между собой и оказывают существенное влияние на качество реализации всех основных производственных процессов.

Однако, в практике работы современных организаций существуют случаи, когда только одно из выделенных направлений реализуется в действительности. Это связано с особенностями хозяйственной деятельности и не всегда является фактором, отражающим неэффективность организации труда.

Исследование процессов, связанных с организацией труда, невозможно без определения принципов, на основе которых они протекают. В соответствии с точкой зрения В.Н. Козлова основными принципами организации труда считает:

- эффективность;
- комплексность;
- системность;
- объективность;
- конкретность;
- динамичность;
- легитимность;
- положительное отношение работника к организации [13].

Практическая реализация выделенных принципов происходит постоянно в работе любых современных организаций. Это отражает системность исследуемого процесса и позволяет достичь существенных результатов для хозяйствующего субъекта.

В соответствии с рассмотренными выше принципами может быть и определена цель организации труда (как одного из элементов управленческой деятельности). Она формулируется следующим образом: организация труда предполагает формирование таких организационных условий, которые позволят обеспечить наиболее эффективное достижение социально-экономического результата работы организации.

Анализ представленного определения позволяет выделить две основных группы задач – экономические и социальные. В составе экономических задач организации труда выделяется:

- снижение трудозатрат, необходимых для производства продукции;
- обеспечение должного уровня производительности труда;
- наиболее эффективное использование имеющихся производственных фондов, сырья и материалов;
- создание условий для роста качества продукции (услуг), производимых экономическим субъектом;
- повышение конкурентоспособности организации и ее продукта (услуги) и т.д.[17]

Экономические задачи организации труда связаны с наличием влияния эффективности организации труда на основные производственно-экономические показатели. Зачастую, данным показателям уделяется значительное внимание из-за их измеримости и большего уровня объективности. В условиях конкуренции за высококвалифицированные кадры, решение только экономических трудностей формирует условия для усиления кадровых рисков.

К социальным задачам организации труда персонала можно отнести:

- формирование наиболее благоприятных условий для работы персонала;
- сохранение здоровья и повышение привлекательности труда;

- рациональное использование рабочих ресурсов;
- развитие трудового потенциала организации;
- обеспечение условий для наиболее качественного удовлетворения различных потребностей персонала [9].

Представленный выше перечень задач отражает, что за счет эффективной организации труда персонала могут быть достигнуты как социальные, так и экономические выгоды для хозяйствующего субъекта. В связи с чем актуальным становится описание основных направлений управленческих воздействий в рамках организации труда персонала.

Данным вопросам также уделено существенное внимание в теории и практике. Наиболее полный подход представлен в работе М. Армстронга, который выделяет:

- формирование рациональных форм разделения и кооперации труда, в том числе и за счет разделения процесса производства на отдельные этапы и подпроцессы. Актуальным здесь становится учет квалификационных характеристик персонала, а также их соответствия потребностям организации и требованиям конкретной должности;
- организация рабочих мест сотрудников, связанная с оснащением средствами производства основных и вспомогательных рабочих. Это позволяет использовать наиболее рациональные методы и приемы труда;
- формирование системы обслуживания рабочих мест с использованием принципа оптимальности вариантов взаимодействия между основными и вспомогательными рабочими, что обеспечивает непрерывное снабжение рабочих мест;
- оптимизация процесса труда за счет внедрения рациональных приемов и методов труда, что гарантирует наиболее эффективное использование рабочего времени персонала при минимальных расходах физической энергии и морально-психологических сил;

- обеспечение благоприятных условий труда на рабочих местах персонала;
- аттестация и рационализация рабочих мест на основе данных периодического учета и оценки;
- нормирование труда, позволяющее установить необходимый объем затрат труда, соотнести численность сотрудников и число единиц оборудования [21].

Таким образом, организация труда представляет собой один из важнейших элементов деятельности любой современной организации. По средствам эффективной организации труда гарантируется наиболее рациональное использование всех имеющихся трудовых ресурсов, а также гарантируется достижение всех поставленных перед организацией целей и задач.

Организация труда является неотъемлемой частью процессов производства и оказания услуг, а также оказывает значительное влияние на социально-экономическое развитие хозяйствующего субъекта. Сам процесс организации труда включает в себя существенное число различных управленческих процедур, в связи с чем может быть отнесен к сложным управленческим воздействиям.

Немаловажной частью исследования является анализ теоретических основ, связанных с процессом совершенствования труда персонала. Рассмотрим данный аспект далее.

## **1.2 Направления совершенствования организации труда персонала**

Совершенствование труда персонала является немаловажной частью работы по повышению уровня эффективности организации труда персонала. В рамках данного подраздела рассмотрим два ключевых вопроса – особенности оценки эффективности организации труда и трудовой

деятельности персонала, а также направления совершенствования труда персонала.

Необходимость исследования теоретических и методических принципов, связанных с проведением оценки эффективности трудовой деятельности, объясняется необходимостью выявления резервов роста качества использования труда.

В составе методической базы выделяется три группы методик оценки эффективности организации труда:

- методики, основанные на нормативном подходе к анализу и оценке уровня организации труда;
- методики анализа и оценки уровня организации труда, основанные на исследовательском или эвристическом подходе, в частности, предполагающие изучение использования рабочего времени и влияния различных факторов на его затраты;
- методики, объединяющие оба подхода [7].

Выбор методических принципов проведения анализа эффективности организации труда является частью методического обеспечения деятельности любой организации. На наш взгляд, наиболее объективными являются методики, объединяющие в себе оба подхода – и эвристический, и нормативный.

В связи с чем, в рамках дальнейшего исследования деятельности и процесса организации труда выбранного объекта исследования будет использована именно такая методика.

Поскольку организация труда предполагает наличие и социального и экономического эффекта, в рамках исследуемой группы методик предполагается оценка уровня удовлетворенности сотрудников условиями труда по средствам различных бесед и опросов сотрудников, анализа социально-психологического климата в организации по средствам наблюдений и т.д.

В составе экономических показателей, отражающих эффективность организации труда принято выделять:

- высвобождение численности персонала;
- экономия рабочего времени;
- прирост объемов производства (работ);
- прирост дохода (прибыли) на рубль затрат;
- экономия по отдельным статьям затрат в издержках производства (деятельности) [12].

Упомянутые выше показатели дополняются показателями, отражающими эффективность использования трудовых ресурсов организации.

В состав данных показателей включаются:

- уровень производительности труда персонала;
- качество выполнения отдельных трудовых функций;
- выручка, приходящаяся на одного сотрудника;
- уровень выполнения плановых показателей [5].

Дополнение показателей эффективности организации труда показателями эффективности использования рабочей силы позволяют сформировать целостное представление о качестве работы кадровой службы и эффективности организации труда. За счет всесторонней оценки обеспечивается решение проблемы эффективного воздействия на ту или иную сферу взаимодействия организации и сотрудников.

Итогам анализа рассмотренных выше показателей могут быть выявлены основные направления совершенствования организации труда персонала. Это делает актуальным определение основных направлений в данной сфере.

Следует отметить, что направления совершенствования организации труда персонала зависит от специфики работы организации, особенностей ее взаимодействия с сотрудниками и других факторов. Актуальным становится

описание наиболее общих из потенциальных направлений совершенствования работы сотрудников, таких, которые могут быть использованы практически везде.

Процесс совершенствования организации труда персонала основывается на практической реализации ряда принципов. Они проиллюстрированы рисунком 2.

системный подход при решении комплексных задач, связанных с организацией труда
плановость, которая предусматривает планирование качественного и количественного состава трудового коллектива. При этом необходимо принимать во внимание нормативно-правовую базу
научная обоснованность, которая состоит в применении научных рекомендаций по работе с кадрами. Применение любых мероприятий должно учитывать экономические, технические, социальные, организационные и психофизические факторы
заинтересованность сотрудников в результатах своего труда, проводимая через четкую систему морального и материального стимулирования
создание условий, охватывающих все уровни хозяйствования, задающих строгую зависимость выплачиваемого за труд вознаграждения от результатов производственной деятельности
повышение оплаты труда при условии роста его производительности. Рост производительности должен происходить опережающими темпами по сравнению с заработной платой
обеспечение восприимчивости и динамичности системы нормирования труда к достижениям научно-технического прогресса

Рисунок 2 – Основные принципы совершенствования процесса организации труда персонала [2]

Представленные принципы позволяют охватить все основные проблемы, характерные для деятельности современных организаций. Это позволяет относить данные принципы к универсальным и применять их практически повсеместно.

Принципы совершенствования процесса организации подбора сотрудников применимы и для совершенствования деятельности каждого конкретного сотрудника. Это делает их еще более применимыми и позволяет

использовать для всех процессов, связанных с совершенствованием работы персонала.

Исходя из выделенных на рисунке принципов совершенствования организации труда персонала можно выделить следующие направления практической деятельности в исследуемой сфере:

- обеспечение наиболее эффективного разделения и кооперации труда. Суть данного направления связана с организацией такой системы распределения трудовых функций и задач, которая бы полностью соответствовала индивидуальным характеристикам каждого конкретного сотрудника. Весь персонал должен быть сгруппирован в трудовые коллективы, что обеспечит эффективное взаимодействие между всеми сотрудниками и удовлетворительный уровень социально-психологического климата;

- нормирование труда также рассматривается как один из элементов повышения уровня эффективности организации труда. В процессе нормирования особое внимание определяется расчету норм на производство единицы продукции, обслуживание рабочих мест и т.д. При грамотном нормировании решается проблема повышения производительности труда сотрудников и выявления эффективных инструментов мотивации;

- организация обслуживания рабочих мест может рассматриваться как один из элементов совершенствования работы сотрудников. Это связано с тем, что рабочие места должны быть качественно спланированы и оснащены всем необходимым. Именно оснащение и обслуживание рабочих мест представляется инструментом развития использования рабочей силы;

- аттестация и рационализация труда персонала позволяет обеспечить решение проблемы кадрового обеспечения организации, а также привлекать квалифицированных сотрудников, способных внедрять новые технологии работы, производства и т.д.;

- планирование потребности в персонале, профессиональный отбор и найм сотрудников также позволяют обеспечить наиболее эффективное



удовлетворение всех потребностей в персонале с учетом квалификационных характеристик;

– создание системы личностного и профессионального развития сотрудников, в основе которой должны лежать не только потребности организации, но и потребности самого персонала в личностном росте. Здесь должны выстраиваться индивидуальные планы развития карьеры;

– улучшение условий труда, как один из факторов совершенствования организации трудовой деятельности, предполагает минимизацию или полную ликвидацию негативных воздействий, возникающих в связи с профессиональной деятельностью персонала;

– важным является и оптимизация режимов труда и отдыха, позволяющая повысить эффективность использования рабочего времени за счет учета индивидуальных особенностей каждого конкретного человека. Такой подход не только обеспечивает увеличение качества использования рабочей силы, но и повышает лояльность сотрудников к своей работе и гарантирует качественное выполнение трудовых обязательств;

– рационализация процессов труда, осуществляемая на основе внедрения наиболее современных методов и приемов организации труда, совершенствования разделения трудовых функций между сотрудниками и т.д.;

– укрепление трудовой дисциплины также должно рассматриваться как один из факторов повышения эффективности использования трудового потенциала организации. В рамках этого направления наиболее важными становятся меры, позволяющие усилить дисциплинированность сотрудника, сформировать индивидуальную ответственность каждого сотрудника, поощрения инициативы и т.д. [7] Описанные выше направления отражают все ключевые возможности совершенствования не только процессов организации труда, но и трудовой деятельности. Они также являются универсальными и могут быть использованы в деятельности организаций, вне зависимости от отраслевой специализации организации.

Помимо выделенных выше направлений совершенствования практики организации труда, актуальным, на наш взгляд, является дополнение инструментами стимулирования (материального и нематериального), а также трудовой мотивации. Необходимость внимания к данным аспектам связана с тем, что именно мотивация и стимулирование представляют собой ключевые элементы совершенствования практики использования трудовых ресурсов. По данному направлению могут быть использованы передовой опыт, имеющийся как в отечественной, так и в зарубежной практике.

Обращая внимание на практику совершенствования организации труда в рамках национальной экономики, можно отметить, что она призвана ликвидировать социально-экономические потери, связанные с неэффективным использованием тех или иных общественных ресурсов. Это привело к тому, что в рамках текущей практики РФ существует целостная система государственного воздействия, направленная на наиболее эффективное использование всех трудовых ресурсов, повышение уровня занятости населения, увеличение объема производства и т.д. Данный факт также подтверждает важность и необходимость эффективной организации труда персонала.

На основе всего вышесказанного можно сделать вывод о том, что вопросы совершенствования организации труда представляют собой одну из важнейших частей деятельности любого экономического субъекта. Актуальность работы в этом направлении обосновывается возможностью существенного повышения эффективности использования производственного потенциала, важностью развития трудового потенциала организаций для всей национальной экономики, относительно невысокой стоимости реализации мероприятий в исследуемой сфере и т.д. Выделенные в рамках этого подраздела работы направления совершенствования являются наиболее универсальными и могут быть использованы в деятельности любых организаций. Их практическая реализация обеспечит достижение целей в области кадрового развития.

## **2 Организационно-экономическая характеристика ФГБОУ ВО «Тольяттинский государственный университет»**

### **2.1 Организационно-экономические показатели и краткая характеристика деятельности организации**

Объектом исследования в работе выступает ФГБОУ ВО «Тольяттинский государственный университет» (далее – «Университет», «ТГУ»). История Университета начинается в 1951 г. с целью обеспечения Волжского автомобильного завода необходимыми кадрами и персоналом. В своем текущем виде Университет работает с 2001 г., а точнее с 29 мая, когда Правительством РФ было принято решение об объединении двух тогда действующих университетов в один опорный вуз.

Сегодня ТГУ – один из ведущих вузов страны, участник федеральной программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030», опорный университет Самарской области, центр инновационного и технологического развития региона, обеспечивающий устойчивое развитие крупнейшей из нестоличных Самарско-Тольяттинской агломерации.

Университет также является участником различных рейтингов вузов как в России, так и в мире. Это позволяет ежегодно увеличивать численность студентов, привлекать гранты для развития научно-исследовательской и творческой деятельности обучающихся, повышать качество материально-технического снабжения и т.д. В частности, вуз является участником таких рейтингов учебных заведений как: The Webometrics Rank of World Universities (с 2014 г.), UniRank (с 2019 г.), Nature Index (с 2022 г.), Рейтинг востребованности вузов в РФ (с 2016 г.) и т.д. [13]

Миссия Университета сформулирована следующим образом: «Содействовать прогрессу и становлению экономики знаний: через превращение научных проектов в инновации, а инноваций в бизнес; через подготовку профессионалов, способных работать в командах и проектах,

легко адаптироваться к быстрым изменениям, самим генерировать изменения и управлять ими. Меняясь самим, менять мир».

Немаловажной частью анализа деятельности выбранной организации является анализ организационной структуры ТГУ. Она проиллюстрирована в Приложении А к данной работе.

Анализ представленной организационной структуры Университета позволяет отметить, что она сформирована в соответствии с линейно-функциональным принципом разделения властей: в рамках каждого структурного подразделения есть свой руководитель, который осуществляет функции в области оперативного управления, проректора или руководителя института, занятых в управлении всем направлением в целом, а функции в сфере высшего руководства переданы ректору.

Такой подход к разделению обязанностей в сфере управления позволяет достичь следующих преимуществ: снижается уровень нагрузки на руководителей высшего звена; обеспечивается быстрое принятие управленческих решений, не затрагивающих стратегические вопросы, все руководители структурных подразделений заинтересованы в качественном выполнении своих обязанностей и т.д. Данные преимущества организационной системы

С учетом того, что выбранная в качестве объекта исследования организация является бюджетной с правом ведения коммерческой деятельности, в рамках анализа основных экономических показателей воспользуемся результатами самооценки вуза в 2021 г., которые представлены на официальном сайте исследуемого образовательного учреждения. Первоначально проведем анализ основных параметров бюджета учебного заведения.

Для более качественного анализа рассмотрим отдельно основные показатели доходной и расходной части. Так, динамика и структура доходов бюджета ТГУ в 2019-2021 г. представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Основные параметры бюджета «ТГУ» в 2019-2021 гг. [13]

Источник доходов, тыс. руб.	2019	2020	2021	Абсл. отклон.		Отн. отклон.	
				2020 /2019	2021 /2020	2020 /2019	2021 /2020
1	2	3	4	5	6	7	8
Средства федерального бюджета (образование)	735677,1	738943,3	703668,7	3266,2	-35275	0,44	-4,77
Средства федерального бюджета на капитальное строительство	190000	89600	174425,2	-100400	84825,2	-52,84	94,67
Прочие субсидии из федерального бюджета	174101,9	284846,5	291461,5	110745	6615	63,61	2,32
Средства, поступившие от коммерческой деятельности (суммарно по всем статьям)	619084	674369,8	786436,6	55285,8	112067	8,93	16,62
Итого (без НДС)	1718863	1787759,6	1955992	68896,6	168232	4,01	9,41

Представленные в таблице данные позволяют сделать следующие выводы:

- наблюдается совокупное увеличение объема доходов исследуемого университета, что связано с активным участием ТГУ в различных государственных программах развития высшего образования, привлечения субсидий в рамках борьбы с коронавирусом, модернизации основных производственных фондов и т.д.
- следует отметить сокращение объема государственных субсидий на организацию работ в сфере развития образовательной деятельности, что связано с изменением системы финансирования и переносом части субсидий в категорию «Прочие субсидии»;

– важным положительным моментом является увеличение объема денежных средств, получаемых вузом от коммерческой деятельности. Данный факт позволяет говорить о предложении достаточно качественных образовательных и не образовательных услуг для студентов.

С целью выявления роли того или иного источника доходов на рисунке 3 представлено соотношение доходов, получаемых из различных источников.

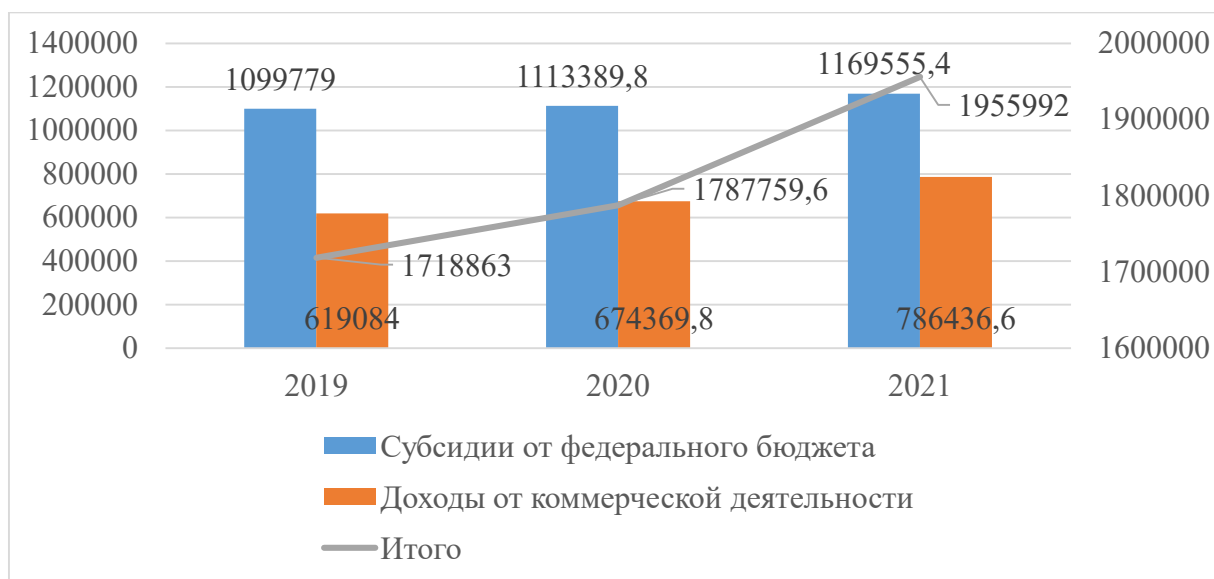


Рисунок 3 – Структура доходной части бюджета ТГУ в 2019-2021 гг., в тыс. руб. [13]

В соответствии с данными рисунка 3, можно отметить, что основным источником финансирования деятельности Университета являются средства из федерального бюджета. Такой подход к финансированию образовательной и не образовательной деятельности (капитальный ремонт основных средств ТГУ, капитальное строительство и т.д.) связан со спецификой организационно-правовой формы ведения хозяйственной деятельности.

По итогам анализа доходной части бюджета ТГУ следует отметить следующее:

- основной формой финансирования деятельности образовательного учреждения являются средства федерального бюджета;
- происходит увеличение объема доходов от коммерческой деятельности, что позволяет повышать эффективность процессов обновления основных производственных фондов, обеспечивать строительство, даже при недостатке бюджетных финансов и т.д.;
- общий уровень доходов бюджета Университета увеличивается из года в год, что также позволяет более качественно реализовывать все финансовые обязательства, взятые учреждением на себя.

На втором этапе исследования финансовых показателей деятельности ТГУ необходимо рассмотреть основные показатели расходов, а также их структуру. Для исследования в данном направлении был сформирован рисунок 4.

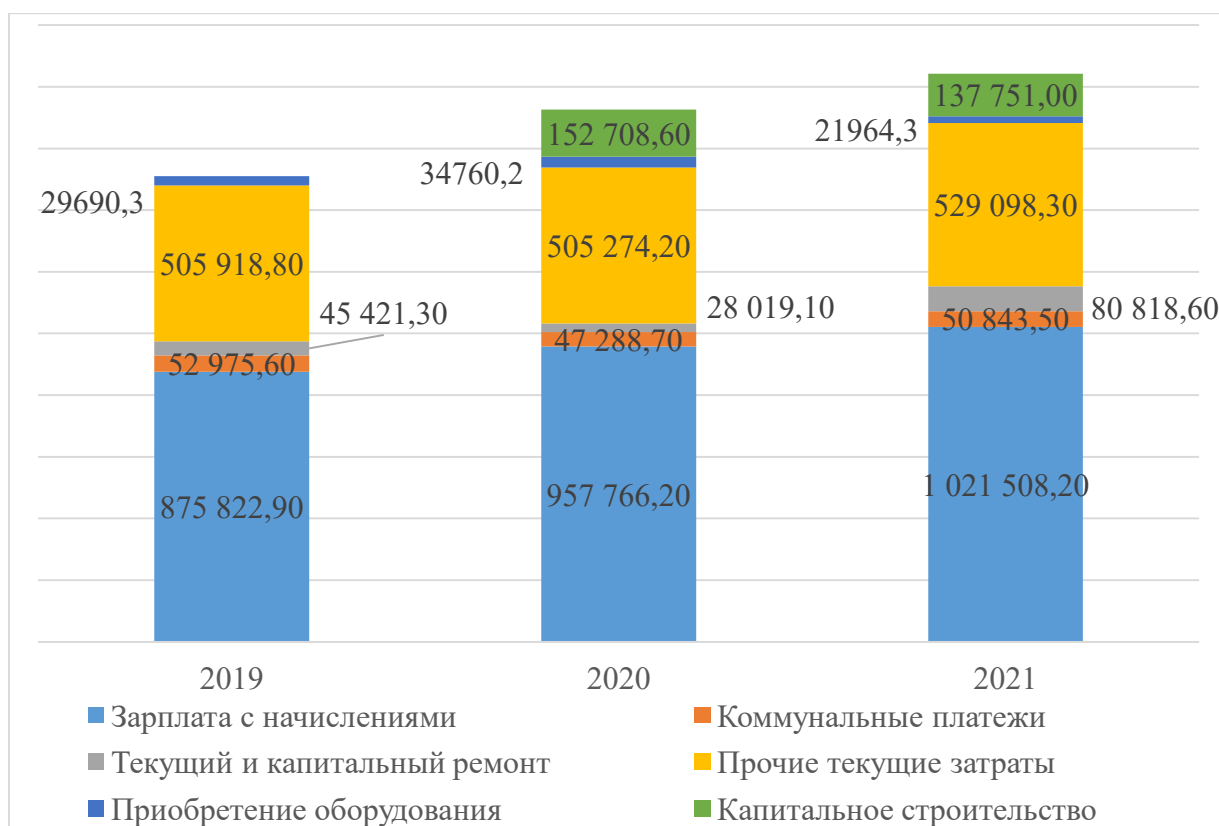


Рисунок 4 – Структура расходов ТГУ по основным статьям затрат, в 2019-2021 гг., в тыс. руб. [13]

Представленные данные отражают, что наибольший объем расходов Университета связан с оплатой труда персонала. Превалирование данной статьи расходов характерно для всех образовательных учреждений.

Также важное место в структуре расходов ТГУ занимают расходы, связанные с организацией текущей деятельности. Данные расходы являются вторыми по объему в общей структуре расходов, поскольку в их составе отражаются достаточно большое число расходов (расходы на продвижение вуза, организацию мероприятий для абитуриентов и т.д.).

Отрицательная динамика расходов на капитальное строительство связана с преобразованием системы финансирования проектов в сфере капитального строительства, а также постепенным окончанием работ, предусмотренных в рамках финансируемых проектов.

При соотношении уровня расходов и доходов организации, можно отметить что объем доходов существенно превышает уровень расходов. Это также подтверждает эффективность управления финансово-хозяйственной деятельностью, поскольку большая часть сохраняемых средств капитализируется.

В рамках финансовой деятельности ТГУ активно использует передовые инструменты управления капиталом. Одним из таких инструментов является эндаумент-фонд, средства которого используются для реализации проектов в сфере развития Университета. Также средства данного фонда используются для финансирования мероприятий научного и творческого характера, в которых ТГУ является одним из организаторов или спонсоров.

Последним аспектом, который хотелось бы рассмотреть в рамках организационно-экономической характеристики деятельности ТГУ является анализ эффективности работы учреждения. Мониторинг в данной сфере проводится ежегодно внутри вуза, в среднем по региону и в среднем по РФ (таблица 2).

Представленные в таблице данные отражают, что пять из шести показателей ТГУ выше, чем средние показатели по РФ и Самарской области.



Это также позволяет говорить об эффективности управления деятельностью образовательной организации (Таблица 2).

Таблица 2 – Оценка эффективности работы ТГУ в 2021 г. в сравнении со средними данными по Самарской области и РФ [13]

Наименование базового показателя, баллов	Показатель ТГУ	Средний показатель по РФ	Средний показатель по региону	Рекомендованное значение
1	2	3	4	5
Образовательная деятельность	64,94	63,31	63,84	64,12
Научно-исследовательская деятельность	257,29	103,30	112,90	108,90
Международная деятельность	8,24	5,92	3,51	6,98
Финансово-экономическая деятельность	3 690,36	2 979,30	2 717,10	3 114,80
Заработная плата сотрудников	225,80	209,30	202,00	214,50
Дополнительные показатели (численность сотрудников, имеющих учёные степени кандидата или доктора наук, в расчёте на 100 студентов)	1,85	3,39	3,20	3,39

На основе исследования деятельности выбранного вуза, можно отметить, что ТГУ представляет собой один из опорных вузов Самарской области. Университет характеризуется высоким качеством оказания образовательных и не образовательных услуг, что подтверждается высоким уровнем показателей эффективности, анализируемых государственными и муниципальными органами власти.

Анализ хозяйственной деятельности Университета позволил сделать вывод о том, что доходы превышают расходы, а руководство активно использует в своей деятельности новые инструменты размещения финансовых ресурсов. Исходя из итогов проведенного исследования, можно сделать вывод, что ТГУ функционирует эффективно.

В соответствии с целью и задачами исследования далее проведем анализ организации труда персонала в организации.

## 2.2 Анализ организации труда персонала

Перед исследованием основных вопросов в сфере организации труда необходимым, на наш взгляд, является анализ основных показателей, характеризующих персонал Университета. На первом этапе рассмотрим общую динамику и структуру сотрудников вуза, она проиллюстрирована на рисунке 5.

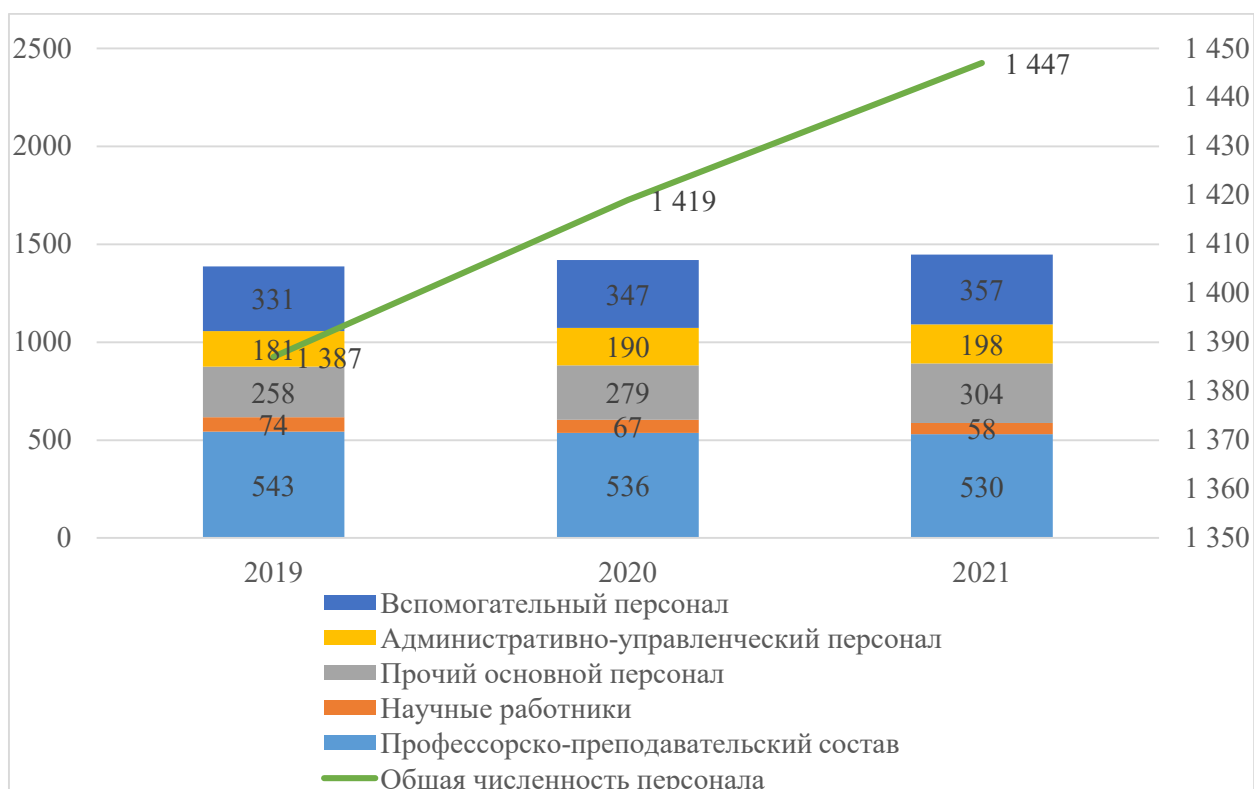


Рисунок 5 – Динамика и структура численности персонала ТГУ в 2019-2021 гг., чел. [13]

Данные рисунка свидетельствуют о том, что на протяжении трех последних лет происходит рост численности сотрудников, работающих в ТГУ. Анализ структурных изменений в численности персонала позволяет

сделать вывод о том, что рост достигнут за счет увеличения числа административно-управленческого персонала (прирост в 17 чел.), резкого увеличения числа вспомогательных сотрудников и прочего основного персонала. Одновременно с этим, наблюдается сокращение профессорско-преподавательского состава (на 13 чел. с 2019 по 2021 г.).

Также проведем анализ движения персонала организации. Для его проведения была сформирован рисунок 6, на котором отражена динамика показателя текучести кадров.

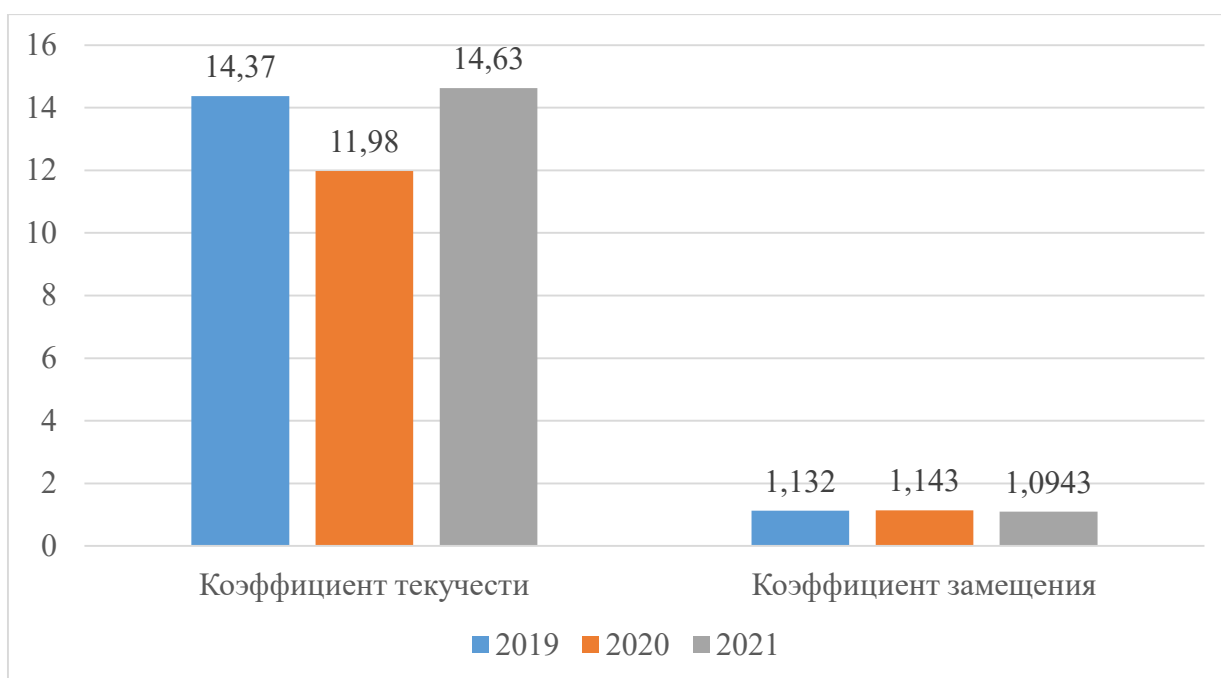


Рисунок 6 – Динамика показателя текучести кадров ТГУ, в % в 2019-2021 гг.

Представленные на рисунке данные отражают, что на протяжении исследуемого периода наблюдается увеличение коэффициента текучести персонала, что является одной из негативных тенденций развития ТГУ. Однако, коэффициент замещения вакантных (или освободившихся) должностей выше 1, что отражает укомплектованность штата даже при растущей текучести.

Исходя из итогов проведенного исследования числа и структуры персонала, следует выделить наличие отрицательных тенденций, к которым относится сокращение численности профессорского-преподавательского состава и научных сотрудников.

Сокращение численности преподавательского и научного персонала связано с перераспределением обязанностей между оставшимися сотрудниками, что повлекло за собой усиление психологической и физической нагрузки, но позволило сократить расходы на оплату труда при одновременном росте уровня средней заработной платы. Данный вывод также подтверждается и итогами проведенного опроса сотрудников (Рисунок 7.)



Рисунок 7 – Оценка сотрудниками влияния на их профессиональную деятельность изменения числа персонала ТГУ, чел.

Немаловажной частью процесса организации труда персонала в Университете является система нематериального стимулирования. Одним из

таких инструментов является предоставление для сотрудников различных наград.

В соответствии с действующей в ТГУ практикой сотрудникам могут быть предоставлены государственные награды, награды попечительского совета, региональные и муниципальные награды. Динамика и структура наград, которыми были награждены сотрудники Университета проиллюстрирована на рисунке 8.

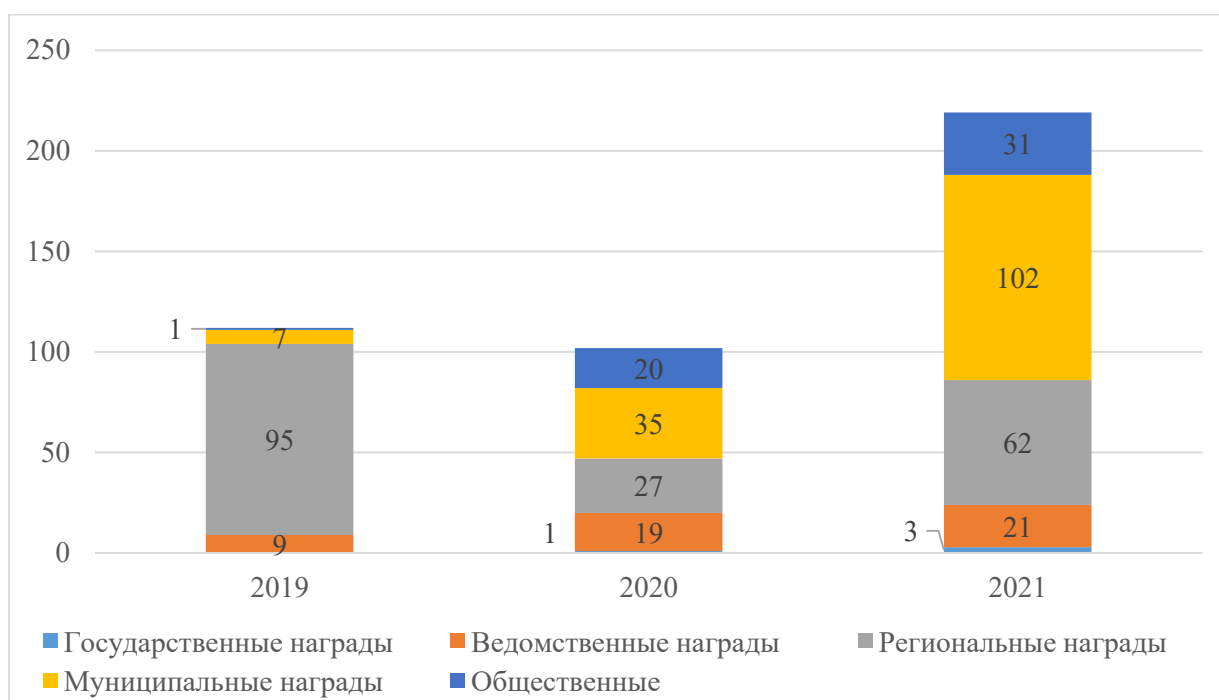


Рисунок 8 – Структура и динамика числа наград, полученных сотрудниками ТГУ в 2019-2021 гг., ед. [13]

На протяжении последних трех лет число наград, получаемых сотрудниками ТГУ увеличилось практически вдвое (с 112 шт. до 219 шт.). С учетом того, что все награды сотрудников утверждены сторонними организациями, можно отметить существенное развитие профессионализма работающего персонала.

В том числе и за счет увеличения числа персонала, прошедшего курсы повышения квалификации. В соответствии с данными ежегодного отчета об

эффективности работы вуза, увеличение числа сотрудников, прошедших дополнительное обучение оценивается в семь раз (в 2019 г. – 160 чел., в 2021 г. – 746 чел.).

Одним из важнейших элементов организации труда в ТГУ является сохранение здоровья сотрудников. Для достижения этой цели в Университете сформирована целостная система предоставления медицинской помощи. Динамика числа сотрудников, воспользовавшихся услугами медицинских сотрудников, проиллюстрирована на рисунке 9.

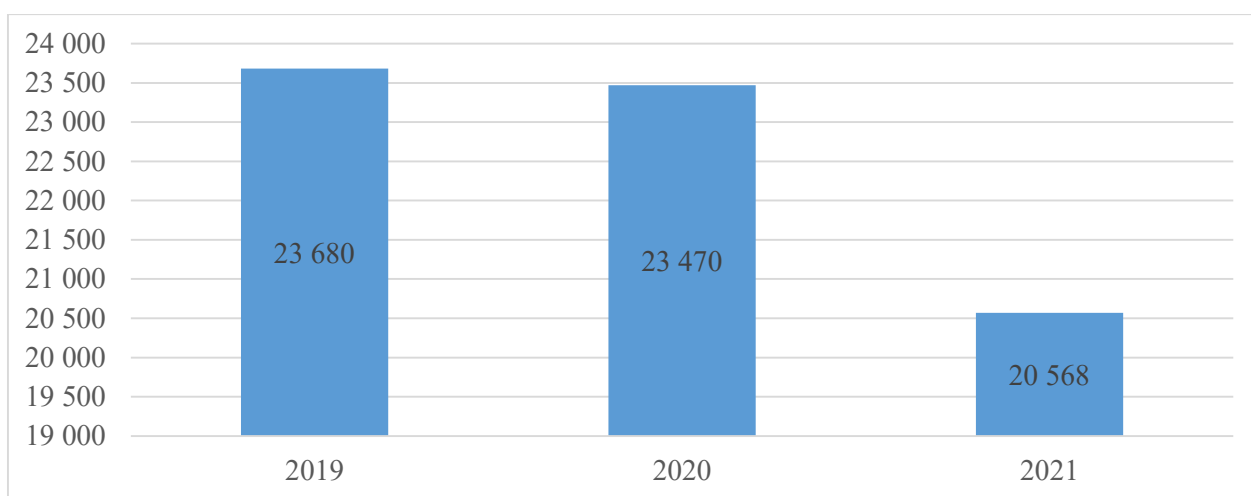


Рисунок 9 – Динамика числа обращений сотрудников ТГУ за медицинской помощью, ед. [13]

Следует отметить, что сокращение численности сотрудников, воспользовавшихся услугами медицинского подразделения ТГУ связано с изменением числа предоставляемых услуг, а также организацией взаимодействия между Университетом и медицинскими учреждениями г. Тольятти для медицинского обслуживания.

Показатель охвата сотрудников дополнительной медицинской помощью в течении исследуемого периода колеблется с 92% (1276 чел.) в 2019 г. до 64,5% (933 чел.) в 2021г. Это является одной из проблем в сфере организации труда персонала, поскольку не позволяет обеспечить

своевременность медицинской помощи и приводит к больничным, влекущим за собой излишнюю нагрузку на персонал.

Важной частью организации труда персонала в ТГУ является материальное стимулирование персонала. Динамика средней оплаты труда по агрегированным группам персонала проиллюстрирована на рисунке 10.

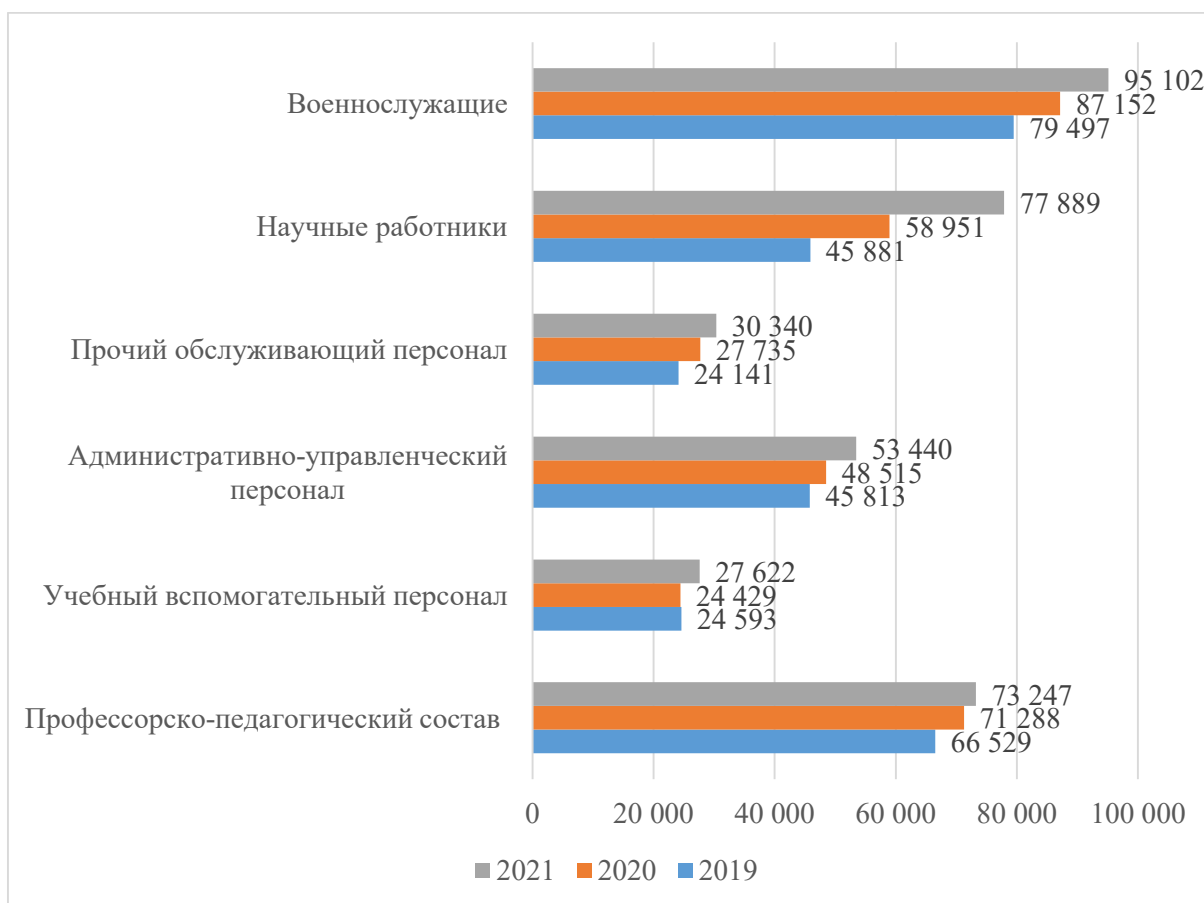


Рисунок 10 – Динамика средней оплаты труда по отдельным категориям персонала ТГУ в 2019-2021 гг., руб./мес. [13]

С целью более качественного анализа на рисунке 11 проиллюстрирована динамика оплаты труда по отдельным категориям профессорско-педагогического состава ТГУ.

Представленные на рисунке данные отражают наличие значительных разрывов между оплатой труда отдельных категорий преподавателей, причем такие разрывы для некоторых должностей составляют более 100%. В связи с

чем, можно отметить общее снижение эффективности системы материального стимулирования персонала, ухудшение социально-психологического климата в коллективе и повышение общего уровня неудовлетворенности персонала своей профессиональной деятельностью и т.д.

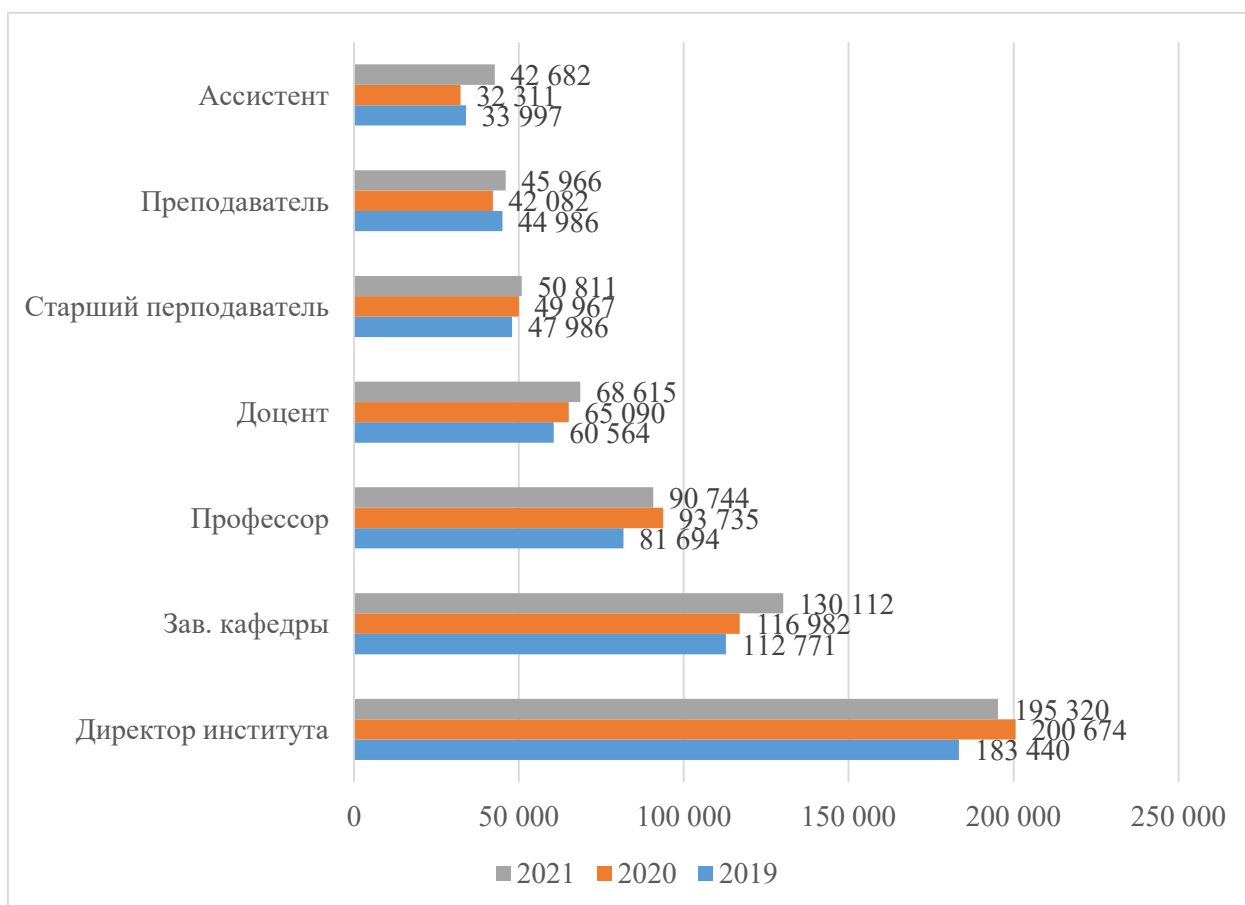


Рисунок 11 – Динамика оплаты труда педагогического состава ТГУ в 2019-2021 гг., руб./мес. [13]

Данный вывод также подтверждается итогами опроса сотрудников ТГУ, который был проведен в рамках подготовки данной работы. Графически систематизированные данные проиллюстрированы на рисунке 12.

В рамках оценки эффективности организации труда персонала в ТГУ ежегодно проводится оценка показателей охраны труда.



Анализ показателей, представленных в отчетности Университета, позволяет выделить, что ежегодно происходит увеличение основных показателей качества процессов, связанных с охраной труда персонала. Это отражает значительную работу руководства ТГУ в сфере охраны труда. В частности:

- санитарно-гигиенические требования соблюдаются в полном объеме;



Рисунок 12 – Оценка сотрудниками эффективности системы материального стимулирования, социального-психологического климата и удовлетворенности профессиональной деятельностью в ТГУ, в % к общему числу опрошенных

- психофизические требования к работе персонала соблюдаются, но не в полной мере из-за периодической перегрузки преподавательского состава из-за замещения отсутствующих по различным причинам сотрудников;
- руководство ТГУ уделяет существенное внимание вопросам формирования качественного социально-психологического климата в

коллективе. Более детальное его исследование, как части процесса организации труда, будет уделено далее;

– в обязательном порядке соблюдается режим труда и отдыха.

Также проведем исследование материально-технического обеспечения, поскольку оно оказывает значительное влияние на уровень эффективности работы сотрудников, вне зависимости от должности и выполняемых обязанностей. Основные показатели, характеризующие материально-техническое состояние рабочих мест сотрудников ТГУ проиллюстрированы на рисунке 13.



Рисунок 13– Динамика основных показателей материально-технического обеспечения рабочих мест сотрудников ТГУ в 2019-2021 гг. [13]

Представленные на рисунке данные отражают, что на протяжении исследуемого периода происходит повышение уровня материально-технического снабжения, но оно все еще находится на относительно низком уровне. В частности, существует ряд проблем в области обеспечения рабочих мест современной компьютерной техникой и периферийными устройствами. Это приводит к необходимости существенного внимания со стороны

руководства Университета к вопросам материально-технического обеспечения деятельности персонала.

На основе проведенного исследования, можно отметить, что сегодня наблюдается наличие положительных моментов в организации труда персонала ТГУ: руководство уделяет внимание вопросам повышения квалификации персонала, материального стимулирования, творческого и профессионального развития, а также оказывает всестороннюю социальную поддержку своим сотрудникам. Такой подход позволил обеспечить высокое качество оказываемых услуг. Однако, существует и ряд проблем. В качестве основных из них можно выделить:

- снижение охвата сотрудников дополнительной медицинской помощью, связанное с изменением системы социальных гарантий для сотрудников, а также общим снижением качества предоставляемых медицинских услуг. В долгосрочной перспективе это может отрицательно сказаться на уровне здоровья персонала Университета;
- снижение профессорско-педагогического состава сотрудников, потребовавшее перераспределение обязанностей между оставшимися сотрудниками, усиления психологической и физиологической усталости сотрудников;
- наличие существенных разрывов в оплате труда как между категориями сотрудников, так в рамках категорий профессорско-преподавательского состава, что влечет за собой снижение эффективности инструментов материального стимулирования и оказывает общее отрицательное влияние на социально-психологический климат в коллективе;
- недостаточность материально-технического обеспечения профессиональной деятельности сотрудников Университета, что приводит к увеличению времени на выполнение отдельных работ, снижает общую производительность и качество оказываемых образовательных услуг.

### **3 Разработка мероприятий по совершенствованию труда персонала ФГБОУ ВО «Тольяттинский государственный университет»**

#### **3.1 Мероприятия, направленные на совершенствование организации труда персонала**

Проведенное исследование позволяет выделить, что в процессе организации деятельности сотрудников ТГУ существует ряд проблем. В связи с чем, определим основные направления совершенствования в рамках данного подраздела работы.

Одной из важных проблем в области организации деятельности персонала ТГУ является недостаточное материально-техническое снабжение сотрудников. С целью выявления ключевых проблем в данной сфере был проведен опрос среди сотрудников Университета относительно того, каких именно материально-технических ресурсов им не хватает (Приложение Б). Исходя из данного опроса можно выделить:

- 20% опрошенных отмечают наличие проблем с периферийными устройствами: различными принтерами, сканерами, копирами и т.д. Большая часть опрошенных отметила, что сегодня одно устройство, в среднем, используется пятью сотрудниками. Это приводит к неэффективному расходованию времени;
- 65% опрошенных отмечают устаревшее компьютерное оборудование. Данная проблема достаточно актуальна для представителей административно-управленческого персонала, поскольку данные сотрудники активно используют в своей работе различные сложные программные продукты;
- 15% опрошенных сотрудников говорит о недостаточности материально-технического снабжения аудиторий.

Исходя из представленных выше данных наиболее важной проблемой является низкое качество материально-технического снабжения

административно-управленческого персонала. Важно отметить, что наличие сложностей с качественным материально-техническим обеспечением деятельности административно-управленческого персонала влечет за собой существенное увеличение времени на выполнение отдельных задач.

В соответствии с данными рисунка 14 каждый второй сотрудник административно-управленческих подразделений Университета задерживались на работе из-за проблем с материально-техническим обеспечением. При этом, основной причиной задержек сотрудников являются «зависания» программных продуктов, которые могут быть решены только обновлением оборудования.

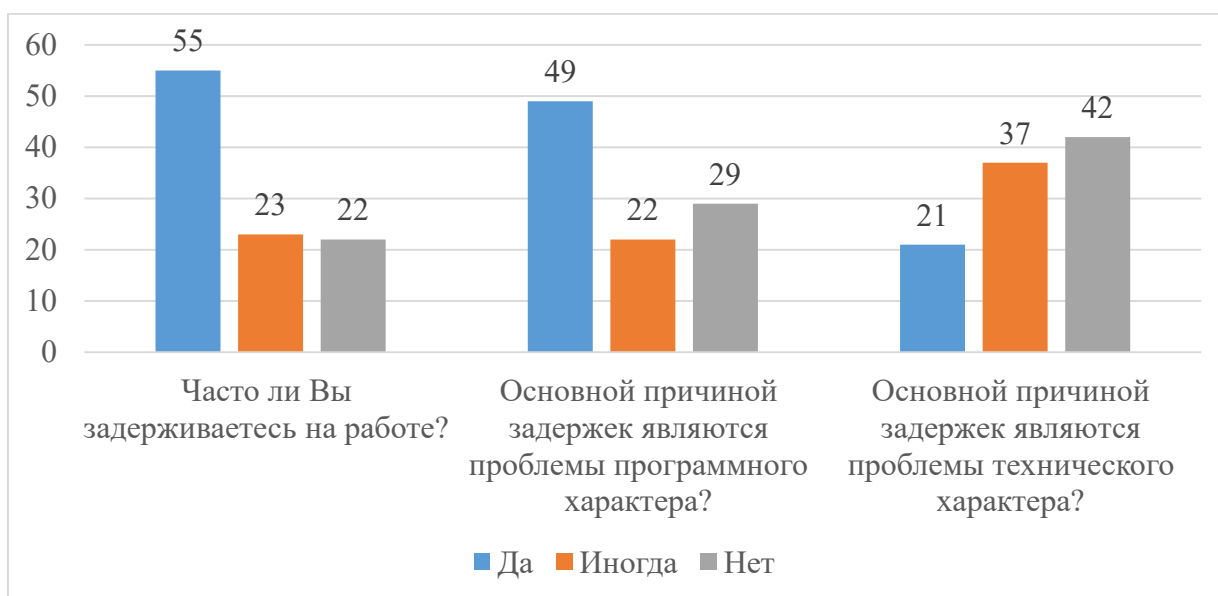


Рисунок 14 – Оценка сотрудниками административно-управленческого подразделения ТГУ частоты и причин задержек на работе

Исходя из практики работы сотрудников и оборудования, можно выделить, что наиболее актуальным становится обновление серверного оборудования, отвечающего за программный компонент. Так, предлагается:

- серверы «1С»;
- сервер визуализации;
- шасси;

- терминальные серверы.

Актуальность данного оборудования для ТГУ связана с тем, что имеющееся оборудование сегодня не справляется, в связи с чем проявляются технические «зависания оборудования». Внедрение оборудования позволит сократить временные расходы сотрудников на исполнение своих должностных обязанностей. В соответствии с данными разработчиков серверного оборудования:

- сокращение переработок персонала оценивается на 45% относительно текущего уровня;
- совокупный объем расходов, которые необходимы для приобретения, монтажа и настройки данного оборудования, исходя из данных официального сайта компании «ServerHard» составляет 1200 тыс. руб.

С целью решения проблем в области снижения профессорско-педагогического состава вуза, а также наличия существенных разрывов в оплате труда актуальным становится формирование равных возможностей для всех категорий сотрудников к замещению временно свободных должностей. Практическая реализация данного направления возможна на основе формирования целостной системы анализа возможностей и готовности сотрудников к дополнительной работе.

В данном направлении предлагается внедрить систему отчетов в существующей информационной системе «1С: Кадры». Такие отчеты позволят:

- определить потребность в персонале в связи с освобождением определенных должностей;
- оценить вероятность возникновения излишней нагрузки на каждого конкретного сотрудника;

- определить возможность перераспределения должностных обязанностей между сотрудниками со схожими компетенциями и навыками и т.д.

Внедрение данных отчетов сопряжено со следующими расходами:

- создание отчетов программистами, привлекаемыми на условиях аутсорсинга;
- адаптация отчетов под имеющиеся у Университета оборудование;
- обучение сотрудников конструированию дополнительных кадровых отчетов.

Исходя из практики внедрения новых отчетов в деятельности Университета, можно выделить, что внедрение предложной системы отчетов сопряжено с расходами в 200 тыс. руб. Данные расходы связаны с оплатой труда аутсорсеров.

Практическая реализация предложенного направления совершенствования системы перераспределения обязанностей позволит:

- сократить объем расходов на оплату труда в связи с переработками сотрудников на 20% от текущего уровня;
- снизить уровень текучести кадров на 15%.

Для решения проблем, связанных со снижением привлекательности дополнительного медицинского обслуживания, актуальным становится внедрение системы дополнительного информирования сотрудников о возможности прохождения медицинского обслуживания и обследования в Университете. С целью информирования предполагается:

- создать информационный стенд, на котором будет размещена информация о возможностях медицинского обслуживания. Стоимость такого стенда, в зависимости от того, у какого поставщика заказать его производство составляет порядка 1,5 тыс. руб.;

– внедрение системы ежемесячных рассылок о возможности получения медицинских услуг в Университете. Данные рассылки должны быть организованы сотрудниками кадровой службы. С целью их проведения предлагается увеличить материальную мотивацию сотрудника, на которого будут возложена обязанность организации. Объем расходов на дополнительную материальную мотивацию может составить порядка 15 тыс. руб.

С учетом актуальности медицинской помощи для населения в современных условиях, внедрение предложенной системы позволит сократить текучесть персонала ТГУ на 20% в связи с сокращением простоев персонала из-за посещений врачей в клиниках за пределами Университета, а также по причинам болезней.

Таким образом, предлагаемые мероприятия позволят существенно развить организацию труда в Университете, но и сформируют определенный социально-экономический эффект. В связи с чем, обоснуем его в следующем подразделе данной работы.

### **3.2 Оценка социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий по созданию благоприятных условий труда**

Первая из предлагаемых практических рекомендаций в области повышения качества организации труда персонала ТГУ направлена на обновление оборудования, задействованного в работе административно-управленческого персонала Университета. В соответствии с исходными данными:

Стоимость приобретаемого оборудования равна:

- серверы «1С» - 345 тыс. руб.
- сервер визуализации – 243 тыс. руб.
- шасси – 187 тыс. руб.



– терминальные серверы – 425 тыс. руб.

Итого – 1200 тыс. руб.

Экономическое обоснование предложенной рекомендации представлено в таблице 3.

Таблица 3 – Экономическое обоснование эффективности обновления серверов, используемых административно-управленческим персоналом ТГУ

Наименование показателя	Значение
1	2
Объем расходов, необходимых для обновления серверного оборудования, тыс. руб.	1200
Объем расходов, связанных с оплатой переработок персонала, тыс. руб./ год	1000
Прогнозируемое снижение уровня расходов, связанных с переработками персонала, в %	45
Прогнозируемое снижение уровня расходов, связанных с переработками персонала, тыс. руб./год	$1000 * 45\% = 450$ тыс. руб.
Прогнозный срок окупаемости вложенных в оборудование средств, лет	$1200/450 = 2,6$ лет

Таким образом, за счет реализации предложенной рекомендации будет наблюдаться сокращение объема расходов на оплату переработок за счет повышения качества технического оснащения работы сотрудников, занятых в административно-управленческой работе. Внедрение предложенной рекомендации повлечет за собой и определенный социальный эффект, который будет связан со следующими факторами:

- сокращение переработок позволит сотрудникам административно-управленческих подразделений ТГУ полноценно восстанавливаться после трудовой деятельности;
- за счет повышения оперативности работы программных продуктов сформируются условия для роста качества выполнения отдельных функций, а, следовательно, увеличится уровень удовлетворенности сотрудников своей профессиональной деятельностью.

Для подтверждения социального эффекта от реализации предложенной рекомендации, была проведен опрос среди сотрудников ТГУ относительно того, насколько высоко сотрудники оценивают влияние обновления серверного оборудования на повышение качества их профессиональной деятельности. Итоги опроса персонала представлены на рисунке 15.

Представленные на рисунке данные опроса сотрудников Университета подтверждают социальную эффективность обновления серверного оборудования.

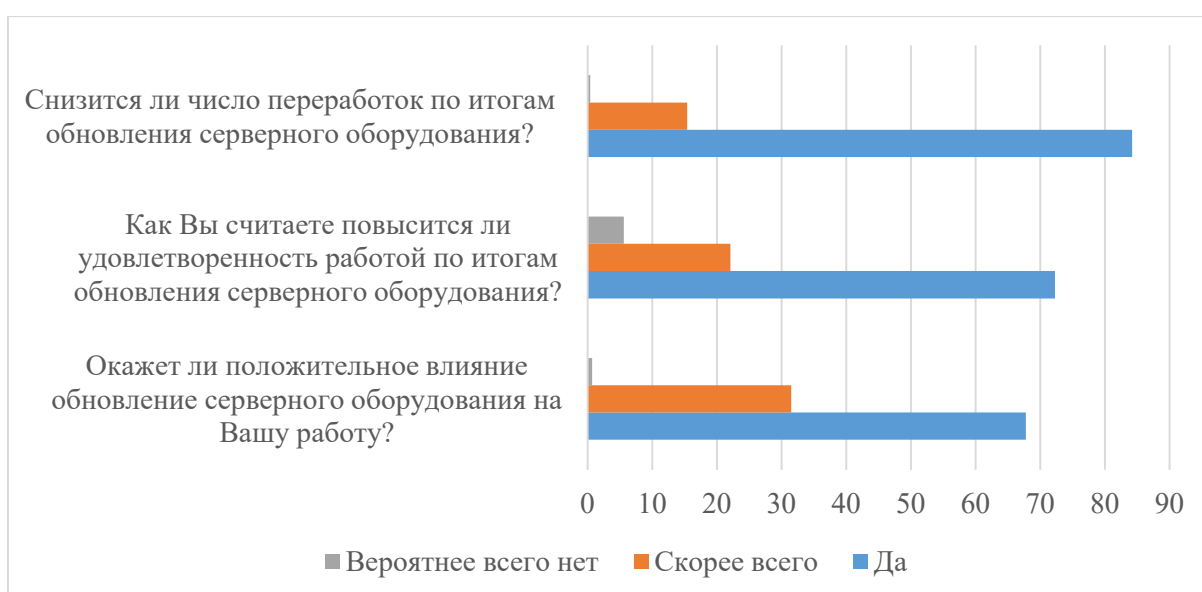


Рисунок 15 – Оценка сотрудниками ТГУ влияния обновления серверного оборудования на профессиональную деятельность

Таким образом, обновление серверного оборудования позволит не только сократить объем расходов Университета на оплату труда персонала из-за переработок сотрудников административно-управленческого, но и позволит увеличить качество условий труда: повысится удовлетворенность сотрудников своей профессиональной деятельностью, что окажет положительное воздействие на восстановление физиологических и психологических сил сотрудников. В связи с чем, предложенная рекомендация может быть внедрена в работу ТГУ.

Вторая из практических рекомендаций связана с обновлением системы внутренней отчетности относительно возможностей наиболее эффективного замещения вакантных должностей. Актуальность данной рекомендации обосновывается потребностью снижения текучести профессорско-педагогического состава, а также возможностью снижения разрывов в оплате труда за счет эффективного перераспределения обязанностей и формирования равного доступа для всех сотрудников со схожими компетенциями к замещению вакантных должностей.

Обоснование экономического эффекта от реализации предложенной рекомендации, в соответствии с исходными данными, представлено в таблице 4. При проведении расчетов следует принять, что совокупный объем расходов, возникающий из-за текучести персонала, в соответствии с данными годовой отчетности Университета, составляет 1300 тыс. руб.

Таблица 4 – Обоснование экономической эффективности внедрения предлагаемой системы отчетности в работу ТГУ

Наименование показателя	Значение
1	2
Объем расходов, необходимых для внедрения системы отчетов, тыс. руб.	200
Объем расходов, связанных с оплатой переработок персонала, тыс. руб./год	1000
Прогнозируемое снижение уровня расходов, связанных с переработками персонала, в %	20
Прогнозируемое снижение уровня расходов, связанных с переработками персонала, тыс. руб./год	$1000 * 20\% = 200$ тыс. руб.
Объем расходов, возникающий из-за текучести персонала, в тыс. руб./год	1300
Снижение объема расходов из-за текучести персонала, в %	20
Снижение объема текучести персонала, тыс. руб. в год	$1300 * 20\% = 260$ тыс. руб.
Потенциальный объем экономии, возникающий за счет реализации рекомендации (за вычетом расходов на внедрение системы отчетов), тыс. руб.	$200 + 260 - 200 = 260$ тыс. руб.

Представленные в таблице данные говорят о том, что внедрение системы отчетности позволит обеспечить экономию в связи со снижением

текучести персонала и уровня переработок. Потенциальный уровень экономии оценивается в 260 тыс. руб.

Аналогично предыдущей рекомендации в рамках написания выпускной квалификационной была проведена оценка социальной эффективности внедрения предложенной системы отчетности. Социальная эффективность была оценена также на основе опроса среди сотрудников, итоги которого представлены на рисунке 16.

Представленные на рисунке данные подтверждают, что большинство сотрудников положительно оценивают предлагаемую систему отчетности. В связи с чем, сформированная рекомендация оказывает социально-экономическое влияние на персонал ТГУ, что подтверждает возможность ее практической реализации.



Рисунок 16 – Оценка социальной эффективности внедрения системы отчетов для ТГУ

Последняя практическая рекомендация связана с внедрением системы оповещения персонала Университета относительно возможностей получения

медицинской помощи. В соответствии с данными, представленными в предыдущем разделе данной работы, в таблице 5 представлено обоснование эффективности внедрения предлагаемой системы информирования.

Таблица 5 – Экономическое обоснование внедрения системы информирования сотрудников о возможностях получения медицинской помощи в Университете

Наименование показателя	Значение
1	2
Объем расходов, необходимых для приобретения информационного стенда, тыс. руб.	1,5
Объем расходов, связанных с материальной мотивацией сотрудника, привлекаемого к информированию, тыс. руб./ год	15
Суммарный объем расходов, тыс. руб./год	16,5
Прогнозируемое снижение уровня расходов, связанных с переработками персонала, в %	20
Объем расходов, возникающих из-за простоев персонала, тыс. руб.	200
Прогнозируемое снижение уровня расходов, связанных с переработками персонала, тыс. руб./год	40
Прогнозируемый объем экономии от реализации мероприятия, тыс. руб.	23,5

Исходя из представленных выше данных, можно отметить, что развитие системы информирования позволяет снизить уровень расходов, возникающих из-за болезней персонала на 23,5 тыс. руб. Само мероприятие носит социальный характер, что делает данное направление достаточно актуальным.

Для наиболее наглядного представления прогнозируемых эффектов от реализации всех предложенных мероприятий была составлена таблица 6.

Таблица 6 – Социально-экономическая эффективность всех предлагаемых мероприятий

Показатель	Обновление серверного оборудования	Внедрение системы кадровой отчетности	Развитие информационной поддержки оказания медицинской помощи
Прогнозный уровень экономии, тыс. руб./год	450	260	23,5

Продолжение таблицы 6

Социальный эффект	Сокращение переработок, повышение качества работы персонала, повысится удовлетворенность сотрудников своей профессиональной деятельностью	Снижение текучести персонала, повышение доступности временно вакантных мест	Развитие медицинского обслуживания сотрудников ТГУ
-------------------	---	---	--

Таким образом, предлагаемые мероприятия формируют существенный положительный эффект для Университета. В связи с чем, они могут быть внедрены в деятельность исследуемой образовательной организации.

## Заключение

По итогам проведенного исследования можно сделать вывод о том, что организация труда представляет собой один из важнейших элементов деятельности любой современной организации. По средствам эффективной организации труда гарантируется наиболее рациональное использование всех имеющихся трудовых ресурсов, а также гарантируется достижение всех поставленных перед организацией целей и задач.

Организация труда является неотъемлемой частью процессов производства и оказания услуг, а также оказывает значительное влияние на социально-экономическое развитие хозяйствующего субъекта. Сам процесс организации труда включает в себя существенное число различных управленческих процедур, в связи с чем может быть отнесен к сложным управленческим воздействиям.

Также следует выделить, что вопросы совершенствования организации труда представляют собой одну из важнейших частей деятельности любого экономического субъекта. Актуальность работы в этом направлении обосновывается возможностью существенного повышения эффективности использования производственного потенциала, важностью развития трудового потенциала организаций для всей национальной экономики, относительно невысокой стоимости реализации мероприятий в исследуемой сфере и т.д.

Объектом исследования в работе выступает ФГБОУ ВО «Тольяттинский государственный университет». История Университета начинается в 1951 г. с целью обеспечения Волжского автомобильного завода необходимыми кадрами и персоналом, а в своем текущем виде Университет работает с 2001 г., а точнее с 29 мая.

На основе исследования деятельности выбранного вуза, можно отметить, что ТГУ представляет собой один из опорных вузов Самарской области. Университет характеризуется высоким качеством оказания

образовательных и не образовательных услуг, что подтверждается высоким уровнем показателей эффективности, анализируемых государственными и муниципальными органами власти.

Анализ хозяйственной деятельности Университета позволил сделать вывод о том, что доходы превышают расходы, а руководство активно использует в своей деятельности новые инструменты размещения финансовых ресурсов. Исходя из итогов проведенного исследования, можно сделать вывод, что ТГУ функционирует эффективно.

По итогам исследования практики организации труда, было выявлено, что сегодня наблюдается наличие положительных моментов в организации труда персонала ТГУ: руководство уделяет внимание вопросам повышения квалификации персонала, материального стимулирования, творческого и профессионального развития, а также оказывает всестороннюю социальную поддержку своим сотрудникам. Такой подход позволил обеспечить высокое качество оказываемых услуг.

Однако, существует и ряд проблем. В качестве основных из них можно выделить:

- снижение охвата сотрудников дополнительной медицинской помощью;
- снижение профессорско-педагогического состава сотрудников;
- наличие существенных разрывов в оплате труда как между категориями сотрудников, так в рамках категорий профессорско-преподавательского состава;
- недостаточность материально-технического обеспечения профессиональной деятельности сотрудников Университета.

С целью ликвидации данных проблем в рамках выпускной квалификационной работы было предложено:

- обновление серверного оборудования, что позволит обеспечить: сокращение переработок, повышение качества работы персонала, повысится удовлетворенность сотрудников своей профессиональной



деятельностью. С экономической точки зрения, данная рекомендация позволит сэкономить Университету 450 тыс. руб. в год;

– внедрение системы кадровой отчетности, позволяющее сократить объем расходов Университета на 260 тыс. руб. в год. Качественный эффект от реализации данной рекомендации связан со снижением текучести персонала и повышением доступности временно вакантных мест;

– развитие информационной поддержки оказания медицинской помощи, позволяющее развивать медицинское обслуживание сотрудников ТГУ, а также снизить объем расходов на 23,5 тыс. руб. в год за счет снижения времени на прохождение сотрудниками медицинского обследования в сторонних клиниках, а также болезней персонала.

Таким образом, предлагаемые мероприятия формируют существенный положительный эффект для Университета. В связи с чем, они могут быть внедрены в деятельность исследуемой образовательной организации

## Список используемой литературы

1. Артемьев, А. А. Понятие, сущность и значение организации труда персонала в организации / А. А. Артемьев, И. А. Лепехин, Ю. А. Михайлова // Проблемы научной мысли. – 2022. – Т. 7. – № 2. – С. 8-12.
2. Архипова, Н.И. Современные проблемы управления персоналом: монография / С.В. Назайкинский, О.Л. Седова, Рос. гос. гуманитар. ун-т, Н.И. Архипова. – М. : Проспект, 2018 .– 161 с.
3. Анзорова, С.П. Организация труда государственных и муниципальных служащих: Учебное пособие / С.П. Анзорова, С.Г. Федорчукова. - М.: Альфа-М, 2018. - 192 с.
4. Аширов, Д.А. Управление персоналом (3-е изд.). — М.: ТК Велби, 2018. — 510с.
5. Бухалков, М.И. Организация и нормирование труда: Учебник для вузов / М.И. Бухалков. — 4-е изд., испр. и доп. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. — 380 с.
6. Бычин, В.Б. Организация и нормирование труда: Учебное пособие / В.Б. Бычин, С.В. Малинин, Е.В. Шубенкова. - М.: Инфра-М, 2018. - 111 с.
7. Войтов, А. Г. Эффективность труда и хозяйственной деятельности. Методология измерения и оценки / А. Г. Войтов. — М.: Дашков и К, 2018. — 232 с.
8. Вукович Г. Г. Управление персоналом: теория и методика / Г. Г. Вукович // Экономика Профессия Бизнес. – 2019. – № 4. – С. 20-25.
9. Гасанова, А.А. Управление персоналом в системе управления организацией / А.А. Гасанова // Инновационная наука. – 2019. – №11. –С. 50-53.
10. Егоршин, А. П. Организация труда персонала: Учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. — М.: ИНФРА-М, 2019. — 320 с.

11. Жулавская, А. Е. Благоприятные условия труда как составляющие организации труда современного предприятия // Молодой ученый. — 2018. — №11. — С. 740-742.
12. Косенко, Т.Г. Факторы совершенствования организации труда на предприятии / Вестник Калужского университета. 2020. № 3 (32). С. 58-61.
13. Козлова, Е. П. Организация, нормирование и оплата труда в организации / Е. П. Козлова, В. П. Кузнецов; Мининский университет. – Нижний Новгород: федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина» (Нижний Новгород), 2022. – 80 с.
14. Курбатова, А. В. Научная организация труда - инструмент научной организации управления / А. В. Курбатова, Г. М. Капнин // Вестник транспорта. – 2021. – № 8. – С. 14-15
15. Леженкина, Т. И. Научная организация труда персонала: учебник / Т. И. Леженкина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.:МФПУ Синергия, 2019. — 352 с.
16. Официальный сайт ФГБОУ ВО «Тольяттинский государственный университет» [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.tltsu.ru/sveden/struct/#> (дата обращения: 10.09.2022)
17. Скляревская, В.А. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: Учебник [Текст]/ В.А.Скляревская – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2018. – 340 с
18. Тубольцева, А.И. Вопросы организации труда на предприятии / Политика, экономика и инновации. 2018. № 4 (6). С. 11.
19. Хабирова, А. И., Рабцевич, А. А. Влияние нормирования труда и трудового законодательства на организацию рабочего времени персонала предприятий // Молодой ученый. — 2018. — №5. — С. 402-404.

20. Чупрова, А. В. Организация труда как элемент организации производства / А. В. Чупрова // Молодой ученый. – 2022. – № 26(421). – С. 195-198
21. Armstrong, M. The practice of human resource management / Michael Armstrong, Steven Taylor. – 14th ed. - St. Petersburg: Peter, Progress book, 2018. - 1038 p.
22. Glik, D. I. Effective work with personnel: a practical guide / D. I. Glik. - 2nd ed. - Helsinki: IP Air Media, 2019. - 144 p.
23. Lilia R., Macmillian C. S, Guide to Economics. Student's Book. / Lilia Raitskaya, Stuart Cochrane. – Oxford: Macmillian, 2018. – 136 p.
24. Kenneth W. Boyd, Accounting All-in-One For Dummies with Online Practice 2nd Edition – For Dummies, 2018. - 768 p.
25. Shields G. Accounting: The Ultimate Guide to Accounting Principles, Financial Accounting and Management Accounting - Wealthvox Press, 2018 – 425 p.



## Приложение Б

### Итоги опроса сотрудников ТГУ относительно наличия проблем с отдельными видами устройств



Рисунок Б.1-Организационная структура