

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

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)  
Кафедра «Менеджмент организации»  
(наименование кафедры)

38.03.03 Управление персоналом  
(код и наименование направления подготовки)

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Совершенствование регламентации труда персонала организации (на примере ФГБОУ ВО ТГУ)»

Студент

Дроздов Р.И.

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Чапурина Е.В.

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

**Допустить к защите**

Заведующий кафедрой «Менеджмент организации»  
канд. экон. наук Васильева С.Е.

(личная подпись)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Тольятти 2018

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Дроздов Роман Игоревич

Тема работы: «Совершенствование регламентации труда персонала организации.»

Научный руководитель: Чапурина Е.В.

Цель исследования - на основе анализа уровня регламентации труда персонала и его развития в учреждении ТГУ разработать решение, упрощающее и в тоже время дающее точное представление о своем рабочем месте каждому сотруднику.

Объектом исследования является ФГБОУ ВО ТГУ основным видом деятельности которого является образовательная деятельность, а предметом исследования – разработка решения, упрощающего и в тоже время дающее точное представление о своем рабочем месте каждому сотруднику.

Методы исследования – экономический анализ, синтез, прогнозирование, индукция, дедукция, Восхождение от абстрактного к конкретному.

Границами исследования являются 2015-2018 гг.

Краткие выводы по работе - Разработанное предложение по внедрению технологических карт во все подразделения ТГУ позволит определить особенности взаимодействия между сотрудниками подразделений. Разработанная система КРІ будет способствовать мотивации сотрудников отдела ОПА ЦМ к эффективному исполнению должностных обязанностей.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подраздела 3.1 могут быть использованы сотрудниками СМК ТГУ или ОПА ЦМ для внедрения в работу.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, библиографического списка из 39 источников. Общий объем работы 58 страниц машинописного текста.

## Содержание

Введение.....	4
1. Теоретические основы регламентации труда.....	6
1.1 Понятие и сущность регламентации труда персонала .....	6
1.2 Роль и место и классификация форм регламентации труда.....	9
2. Анализ регламентации труда персонала в ФГБОУ ВО ТГУ .....	16
2.1 Организационно-экономическая и структурная характеристика ФГБОУ ВО ТГУ.....	16
2.2 Анализ системы управления и регламентации труда в ФГБОУ ВО ТГУ .....	27
3. Разработка мероприятий для совершенствования регламентации труда персонала организации на примере ФГБОУ ВО ТГУ .....	36
3.1 Разработка и внедрение технологических карт и КРІ для совершенствования управления и регламентации труда .....	36
3.2. Экономический расчет предлагаемых мероприятий .....	48
Заключение .....	52
Список используемой литературы .....	54

## Введение

В современном мире не охвачены полноценно многие показатели, отражающие уровень информационного, организационно и технического управления труда.

Если мы постараемся вникнуть в историю регламентации управленческого труда, то мы можем прийти к выводу, что всегда имелись проблемы, как с регламентацией управленческого труда, так и нормирования вообще. Корни регламентации уходят глубоко в историю, но несмотря на это, большинство исследований в этой сфере ограничиваются лишь декларативными выводами в силу сложности решения проблемы.

В наше время, благодаря повороту к социальной ответственности и направленности производственных отношений, предлагается многим исследователям обратить внимание на проблемы четкого разделения труда в организации и на предприятиях. Решить эту проблему возможно только в том случае, если использовать регламентацию управленческого труда.

Важность проблемы представленной темы обуславливается общественной значимостью вопросов регламентации управленческого труда. В современных условиях развивающегося рынка каждый человек имеет прежде всего необходимость осознания своей роли в ходе обеспечения себя материальными благами. Установить собственное положение в социально общественной организации труда возможно только через разделение труда.

Цель данной выпускной-квалификационной работы – на основе анализа уровня регламентации труда персонала и его развития в учреждении Тольяттинский государственный университет разработать решение, упрощающее и в тоже время дающее точное представление о своем рабочем месте каждому сотруднику.

Для достижения поставленной цели нам нужно решить следующие задачи:

1. Проанализировать представление и суть регламентации работы персонала в учреждении.
2. Выявить систематизацию конфигураций регламентации работ персонала в учреждении
3. Представить значимость и положение регламентации труда персонала в учреждении
4. Представить единую характеристику учреждения Тольяттинский государственный университет и его персонала.
5. Изучить опыт регламентации труда в учреждении Тольяттинский государственный университет.
6. Отметить особые трудности в регламентации труда в учреждении
7. Выработать фактические советы по совершенствованию регламентации работы персонала в учреждении Тольяттинский государственный университет
8. Провести оценку социально-экономической эффективности производимых мероприятий
9. Представить план мероприятий или разработанные схемы по внедрению разработок.

# 1. Теоретические основы регламентации труда

## 1.1 Понятие и сущность регламентации труда персонала

«Регламент – это документ, который перечисляет и описывает по порядку этапы (шаги), которые должна предпринимать группа участников для выполнения бизнес-процесса, как правило, с указанием требуемых сроков выполнения этапов (шагов) [Википедия, URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Регламент>].»

Регламентация труда – это управленческий процесс, который зачастую обеспечивает:

А. Проводит четкую границу определения прав и ответственности горизонтальных и вертикальных органов управления различных отделов и сфер реализации их деятельности.

Б. Формирует обязанности и права всех структурных подразделений и каждого работника задействованном в управлении.

В. Формирование на нормативно-правовой основе формы системы управления.

Г. Упорядочение приемов и способов решения некоторых управленческих задач.

Д. Утверждение количественных характеристик управленческих процессов в разных стадиях (трудозатратности и периодичности исполнения единичных операций, необходимых объемов данных, степени учреждения и автоматизации действий и бизнес-процессов).

В условия современной рыночной экономики регламентация труда в организации чаще всего носит лишь локальный характер и контролируется документами, разработанными в рамках одного учреждения или

организации. Однако регламентирование, как правило, формируется благодаря ряду законов, рекомендаций и постановлений.

Есть понятие регламентации деятельности, в ТГУ оно часто фигурирует в качестве информационной модели бизнес-процессов и подробного описания процедур, входящих в тот ли иной бизнес-процесс. Таким образом, реализуется методика процессного подхода к регламентации. Благодаря нему устанавливаются однозначные правила работы в рамках определенного рабочего места или деятельности. Для сотрудников это прежде всего модель выполнения своей работы.

Для того, чтобы работа учреждения была управляемой, следует регламентировать субъекты работы, процессы, и ресурсы для ее эффективного использования.

Субъекты деятельности – работники, выполняющие свою работу. Субъекты деятельности могут быть сугубо индивидуальными (должность, рабочее место) и коллективными (структурные подразделения). С целью регламентации работы субъектов, как правило, применяются организационные документы, такие как должностные инструкции, положения о структурных подразделениях и должностях. Обычно в формировании и разработке сильны кадровые службы (кадровики), но бывает для этого создается отдельный отдел, если это требуется для более детального охвата всех процессов. В случае с ТГУ таким структурным подразделением является отдел регламентации процессов и сопровождения информационных систем Центра новых информационных технологий. ОРПиСИС, кроме разработки регламентов и информационных моделей процессов, занимается также формированием технических заданий на изменения в информационных системах ТГУ, контролирует их внедрение и в дальнейшем актуализируют документацию на основании внедренных изменений [14, с. 376].

Процессы деятельности – деятельность, в процессе которой субъекты осуществляют свою работу. С целью регламентации работы процессов

применяются нормативные бумаги (положения, инструкции, методички). При мониторинге и разработке нормативных положений и документов кадровики или специализирующийся на разработке регламентов отдел имеют ведущую роль, как сотрудники способные осуществлять анализ работы и создавать грамотные, понятные тексты. Ресурсы, которые обеспечивают деятельность учреждения, могут быть разными субъектами, как например: деньги, люди, материалы.

Обычно создание задач регламентации управленческого труда учреждения ограничивается подбором организационной структуры управления и определением штата персонала. Задачи, проблемы и функции структурных подразделений, формируются в крайне обобщенном виде. Работники формирующихся структурных подразделений, как правило, определяют процедуры работы и порядки деятельности подразделения, формируют формы для документов и план их движения. Любой отдел или служба часто принимают только свою отличную отличающуюся от других систему работы. В результате информация и ее обработка дублируется несколькими подразделениями. Появляется немало лишней информации, которая никем не используется. Наравне с этим часть нужной информации просто отсутствует. В данных обстоятельствах особенную важность обретают проблемы регламентации управленческого труда на всех уровнях ее проявления.

Невзирая на большое значение анализов, проведенных в области теории и практики улучшения систем управления в целом и организации управленческого труда, в частности, многочисленные проблемы его регламентации остаются пока незначительно обследованными и нерешенными. Проблемы регламентации варьируются в зависимости от многих факторов, в частности, типа организации, ее организационной структуры, кадровой политики и др. Отдельные трудности не имеют однозначного толкования и требуют объяснения и формирования концептуально-методологических решений их реализации. Это касается, в



первую очередь, границ регламентации управленческого труда, методологии разбора и проектирования регламентирующей документации, исследования организационно-экономического механизма осуществления действий регламентаций управленческого труда или иных. Как демонстрирует нам практика, без предупредительного анализа и разработки плана, создать и сформировать максимально подходящую и взаимосвязанную систему деятельности аппарата управления для новой организации не представляется возможным. В новом учреждении обычно на это требуется более двух лет. Зачастую появляется потребность в переделке той системы управления, что формируется к моменту выхода учреждения на полную мощность.

Таким образом, понятие «регламент» означает комплекс правил, обуславливающих порядок деятельности учреждения. Без регламентов каждая отлично сформированная и выстроенная концепция управления не будет эффективной.

## **1.2 Роль и место и классификация форм регламентации труда**

Регламенты можно классифицировать следующим образом:

1. Регулирующие работу учреждения (устав).
2. По информационному обеспечиванию (бумаги, делопроизводство).
3. Регулирующие процедуру работ с техникой (паспорт, расположение, инструкция).
4. Нормирование управления (организационные и координационные процессы).
5. Регулирующие работу сотрудников (положения об утверждении подразделений, модели мест сотрудников, должностные инструкции, трудовые договора. В случае если данные сведения отсутствуют, то для лица найма может быть довольно большой риск).

Все разнообразие регламентов может быть представлено как система, задача которой – регулирование работы персонала. В рамках данной системы

акцентируются разные формы регламентации работы - т.е. определенное понимание регламентов труда в виде совокупности документов, методик, графиков и т.п., которые возможно разделить на: документированные и не задокументированные. К ним принадлежат: устав, положения об утверждении подразделений, приказы, различные нормы: времени, количества, управляемости, принципы внутреннего рабочего распорядка и т.д. Очевидно, что регламенты имеют ключевое место во всей системе регламентов в целом и разрабатываются в рамках абсолютно всех систем управления учреждением: функции управления, технологические процессы, любого вида обеспечения.

В регламентации используются как количественные, так и качественные показатели деятельности сотрудников. Для установления количественных показателей в регламенте используют нормирование труда – установление норм затрат рабочего времени на изготовление того или иного продукта, либо выполнение определенной работы, а кроме того, нормативов численности. Регламентирование и стандартизация работы по сути являются двумя гранями одного и того же процесса, направленного на улучшение труда сотрудников учреждения. При этом стандартизация характеризуется разработкой и установлением точных численных параметров рабочих процессов, а регламентирование подразумевает разработку не только численных, но и качественных характеристик рабочих процессов.

Организационно-правовые формы регламентирования находятся в документах, обладающих:

- нормативным видом и характером;
- имеют вид административного указания, которое является неотъемлемым и направляется определенным объектам и лицам;
- рекомендательным характером.

Данные документы обладают разной степенью регламентации и детализации, однако общее среди них – это четкая дисциплина выполнения и административная ответственность, что вероятно только при наделении

правами и прямыми обязанностями органа управления и определенного должностного лица. Финансовые направления и формы регламентирования устанавливают границы и процедуры финансовых взаимоотношений в трудовом процессе. К ним принадлежат: положение об оплате труда, положение материальном вознаграждении или стимулировании, премировании и т.д.

Социально психологическое направление регламентирования определяет конкретная процедура социально-психологических отношений, например, кодекс деловой этики. Что в свой черед способствует увеличению и четкому применению организационно-правовых и финансовых форм регламентирования труда.

Рассмотрим содержание отдельных видов регламентирующей документации.

Положение о персонале отображает проблемы профессионального и социального развития рабочего коллектива, его отношения с администрацией, гарантированности занятости работников и другое. Положение разрабатывается обычно в коммерческих организациях и государственных учреждениях. В тексте положения о сотрудниках рекомендовано включать в содержимое следующие разделы: общие утверждения; понятие сотрудников или персонала; основы взаимоотношений администрации и сотрудников; схема развития сотрудников; повышение квалификации персонала; предоставление возможности сотрудникам самим выбирать форму организации труда; обеспечивать занятость труда; соц. гарантии сотрудников; участие сотрудников в прибыли; руководство, штат и профсоюз; ответственность руководства и сотрудников; заключительные положения.

Положение о подразделении – акт или документ регламентирующий работу того или иного подразделения учреждения (отдела, бюро, службы, центра и т.п.): его задачи, функции, полномочия, обязательство и ответственность.

Типовые положения о подразделениях находятся в особой литературе, однако необходима их адаптация, конкретизация к любому конкретному предприятию, учреждению и подразделению.

Штатное расписание обрисовывает комплекс должностей сотрудников; данный документ, утверждаемый директором или иным руководителем организации, включает сведения о численности сотрудников определенных категорий (в штатных единицах) по каждой должности, названия должностей, официальных окладах и надбавках к ним.

Должностная инструкция обязана быть разработанной для каждой должности в учреждении, имеющейся в штатном расписании, она оформляется на основе положения о подразделении, квалификационной характеристике, а также проделанного анализа деятельности (или должности, рабочего места) и составленного описания деятельности (должности, рабочего места). Должностная инструкция устанавливает прямые обязанности, полномочия и ответственность каждого сотрудника, занимающего определенную должность. Работа первых персон учреждения и их заместителей регламентируется уставом, а руководителей подразделений – их положениями.

Подобным образом, типология форм регламентации работы может включать в себя безграничную массу особенностей и соответствующее множество классификационных схем. Число признаков определяется целями, проблемами и вопросами, стоящими перед разработчиком. Отметим, что успешная работа учреждения не может быть достигнута без регламентирующих документов, благодаря которым осуществляется продуктивная работа сотрудников. От корректно разработанной регламентации труда сотрудников непосредственно зависит успех учреждения или организации.

Работа с документами неминуемо требует регламентации всего комплекса производимых операций - от времени формирования документа до его хранения. В нынешнее время в сфере делопроизводства отсутствуют

общегосударственные нормативно- правовые акты, устанавливающие общие принципы подготовки и обработки административной документации. Требования действующих государственных стандартов (пример ГОСТ Р 6.30-2003) представлены необязательными, а обязательные для использования акты обладают узкой сферой распространения. В сформировавшихся условиях с нормативным регулированием делопроизводственных процессов увеличивается значимость локальных нормативных актов по вопросам обрабатывания документов, формируемых самим учреждением на основе общегосударственных рекомендаций. Довольно часто в литературе, связанной с кадровым делопроизводством, применяется термин – локальные нормативные акты. Так, в ТГУ регламентация труда обеспечивается именно локальными нормативными актами. Каждый регламент, штатное расписание, должностная инструкция и внесение изменений в них утверждаются приказами ректора, предварительно пройдя процедуру согласования с руководителями соответствующих подразделений (отдел по работе с персоналом, ОРПиСИС, проректор и др.).

Тем не менее главным нормативным актом в области делопроизводства является Инструкция по ведению делопроизводства в учреждении, фиксирующая базовые положения и технологические решения по документационному обеспечению. В инструкции отражаются характерные черты структуры штатного состава и направлений работы учреждения. Обычно в подобных инструкциях описывается процедура работы с организационно-распорядительными документами минуя рассмотрения иных документов. Тем не менее с практической стороны целесообразней продемонстрировать в Инструкции всю совокупность работ с управленческими документами, включающую обработку бумаг из специальных (многофункциональных) групп (бухгалтерия, кадры и т.д.).

Инструкция может содержать разные сегменты и разделы, главными из которых являются:

- Общие положения

- Предоставление документов на архивное хранение
- Структура документов учреждения
- Организованная система в делопроизводстве
- Подготовка документов, формирование документооборота
- Информационно-поисковая система учреждения
- Контроль выполнения приказов и документов

Подобным способом некоторая часть документированной информации обладает установленным составом сведений и показателей, и так же имеет согласованные унифицированные формы, необходимые для использования в учреждениях и организациях всех форм собственности. Данная часть управленческой документации не способна свободно регулироваться самим учреждением, то есть изменяться или сокращаться по содержанию и конфигурациям. В особенности четко это выражается на примере первичной учетной или отчетной (любой расчетно-денежной) документации и т.п. [3].

При работе с такого рода документацией учитываются:

- актуальный переход к работе на новые унифицированные формы, которые были утверждены постановлениями соответствующих ведомств;
- наполнение общегосударственных, отраслевых либо ведомственных унифицированных документов согласно установленным правилам и срокам;
- введение разрешенных изменений в шаблонные или стандартные формы унифицированных документов с целью «привязки» к определенным особенностям деятельности учреждения.

Также к управленческой документации относятся организационно-распорядительные документы. Учитывая большое количество документации, которая проходит через документооборот организации как в электронном, так и печатном виде, организация должна принять общие правила их структуры, назначения и оформления. Как правило, эти правила утверждаются отдельным документом, и за соблюдение требований отвечает ответственное лицо или подразделение. Обычно, этот документ называется Табелем [8, с. 276].

В случае ТГУ подразделением, занимающимся документационным обеспечением, является Управление делами. Согласно Положению об Управлении делами ТГУ, данное подразделение осуществляет контроль за делопроизводством внутри ТГУ, требует соблюдения правил работы с документацией и электронным документооборотом, вносит изменения в порядок работы с документами. Документ, устанавливающий порядок работы с документами ТГУ, называется Положение о документационном обеспечении управления. В данном документе описана организация документооборота на всех уровнях, структура и форма документации, бланки всех документов и многое другое

Типовые тексты обычно разрабатываются для объемных документов, таких как должностные инструкции, положения и так далее. Все разнообразие регламентов может быть представлено в виде системы, задача которой – регулирование труда. В рамках этой модели системы могут акцентироваться различные формы регламентации труда – другими словами определенное представление регламентов труда в виде объединения документов, графиков или схем и т.д., их в свою очередь можно разделить на незадокументированные и документированные. К ним принадлежат: Устав учреждения, положения о подразделениях, схемы орг. структур и различные нормы времени, численности и т.п.

## **2. Анализ регламентации труда персонала в ФГБОУ ВО ТГУ.**

### **2.1 Организационно-экономическая и структурная характеристика ФГБОУ ВО ТГУ**

В 2017 году было утверждено положение о создании нового отдела, отвечающего за оптимизацию, анализ труда и регламентирование в университете, - отдел регламентации процессов и сопровождения информационных систем (ОРПиСИС). Данный отдел создается и ликвидируется только приказом ректора Тольяттинского государственного университета. Руководит данным отделом начальник отдела, а в его отсутствие его обязанности будет выполнять сотрудник, назначенный приказом ректора.

Цели его создания заключались в улучшении качества управления процессами, функционирующими в ТГУ, разработке моделей и регламентов процессов, а также в:

- участия в настройке и сопровождении информационных систем (далее – ИС) используемых в ТГУ, их тестирование;
- выполнении функций работы службы поддержки административно-хозяйственного обслуживания (далее – АХО);
- проверке и выдаче прав доступа к ИС ТГУ и выполнение запросов пользователей данных ИС, в соответствии с перечнем услуг;

Задачами данного отдела является повышение качества управления процессами ТГУ, участие в формировании и внедрении ИС, поддержка пользователей ИС в соответствии с перечнем услуг.

Рассмотрим функции данного отдела более подробно:

1. Создание нормативных и методических документов, в том числе и регламентов.
2. Консультативная помощь по использованию процессного подхода внутри подразделений ТГУ.



3. Повышение качества управления процессами ТГУ.
4. Анализ и согласование регламентов, уже разработанных в подразделениях.
5. Подготовка и ведение полной документированной информационной базы о процессах ТГУ.
6. Внедрение и сопровождение ИС ТГУ.
7. Формирование технических заданий на актуализацию или доработку используемых ИС.
8. Обучение сотрудников корректной работе согласно регламентам в ИС.
9. Анализ использования сотрудниками ИС.
10. Создание и актуализация пользовательской документации по использованию ИС.
11. Сбор обратной связи сотрудников о работе ИС.
12. Актуализация выдаваемых и выданных ранее прав доступа к ИС.
13. Подготовка анкет для размещения на образовательном портале ТГУ и подготовка отчетов по результатам.
14. Диспетчеризация и регистрация обращений СП АХО, в том числе и уведомления заявителей о ходе выполнения запросов.
15. Создание и актуализация перечня услуг, которые оказывают другие подразделения в рамках ИС.

Благодаря данному отделу остальные структурные подразделения максимально быстро и четко могут выполнять свои обязанности, так как контроль входов и выходов процедур (их корректность) ложится полностью на плечи отдела ОРПиСИС. В случае если необходимо выстраивание новых процессов или внесение изменений в регламенте, то данный отдел поднимает данную задачу на совещании руководителей структурных подразделений для согласования. Если данному подразделению необходима любая информация касательно работы процессов структурного подразделения, то они имеют полное право ее запросить для реализации своих задач, вследствие чего имеют право давать рекомендации, разъяснения и указания о работе, входящей в компетенцию отдела. Все сотрудники данного отдела обязаны

руководствоваться законодательством РФ, а также внутренними нормативными документами и несут ответственность за ненадлежащее или несвоевременное исполнение своих обязанностей.

В 2016 и 2017 году была проделана работа по оценке ТГУ на предмет соответствия критериям Поволжской премии в области «За высокое качество и конкурентоспособность продукции и услуг». По результатам независимой проверки ТГУ получил диплом лауреата конкурса и высокую экспертную оценку – 752 балла из 1000.

Проведя анализ показателей данной оценки можно заметить, что начиная с 2006 года, количественная оценка внешних экспертов постоянно возрастает – это можно заметить на диаграмме ниже:

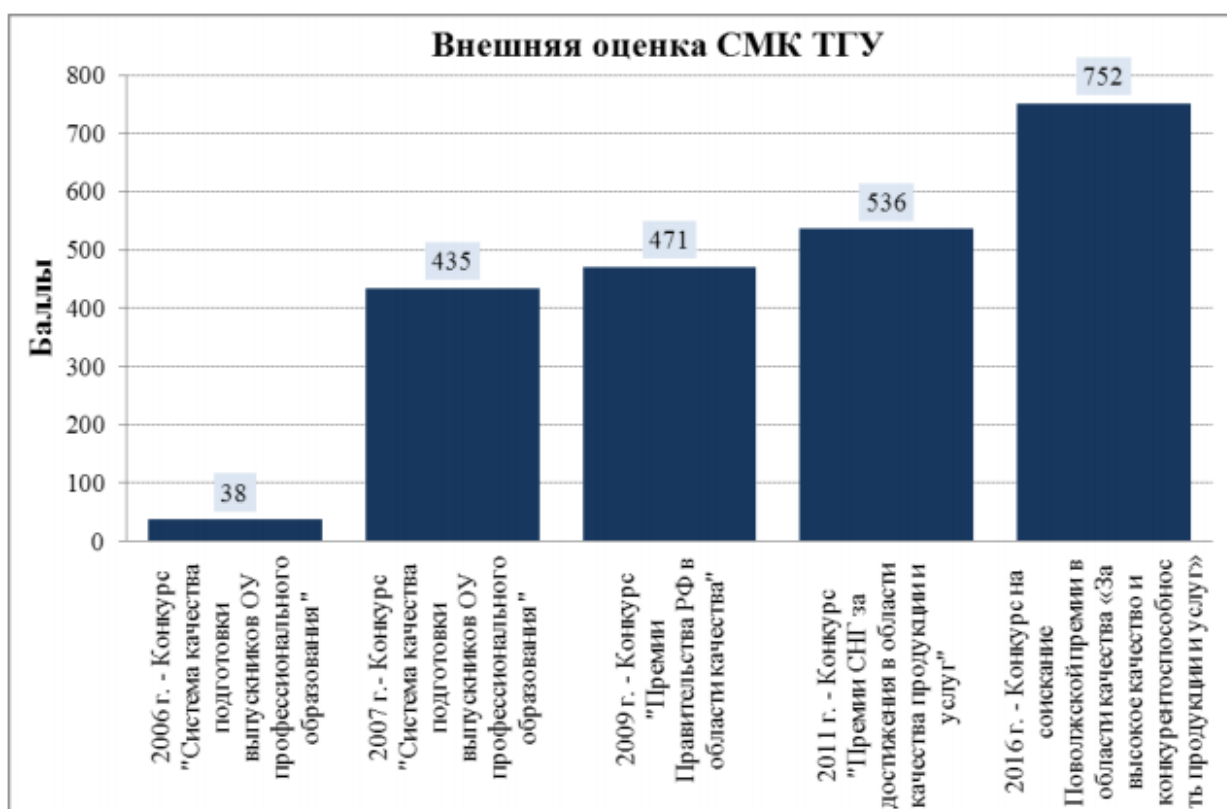


Рисунок 1 - Количественная оценка внешних экспертов

Анализ системы менеджмента качества со стороны руководства в Тольяттинском государственном университете проводится с целью обеспечения её соответствия политике в области качества, а также требованиям стандартов ГОСТ ISO 9000–2011 и ГОСТ РВ 0015–002–2012 [1].

Отчет о результатах анализа системы менеджмента качества подготовлен на основании документированной процедуры «Анализ со стороны руководства. Оценка соответствия СМК установленным требованиям и результативности СМК проведена за 2017 год.

Цели в области качества ТГУ установлены до 2018 г. включительно. Результаты их выполнения представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Результаты достижения целей в области качества

Измеримые показатели целей в области качества		Фактическое значение показателя	Плановое значение	Ответственный, исполнитель	
Результативность СМК		96%	96%	Г.В. Казаков начальник ОМКиОБП; С.Х. Петерайтис представитель руководства по качеству	
Доля мероприятий с отклонениями от установленных сроков исполнения	Отдел сопровождения НИР	0%	Не более 20 %	Е.В. Ясникова Отдел сопровождения НИР	
	Отдел менеджмента качества и оптимизации бизнес-процессов	0%		Г.В. Казаков начальник ОМКиОБП	
	Научно-исследовательская лаборатория – 3 «Моделирование электрофизических процессов»	0%		В.В. Вахнина Заведующая кафедрой электроснабжения и электротехники	
	Управление по работе с персоналом	0%		А.М.Шипилова Начальник управления по работе с персоналом	
	Первая спецчасть	0%		А.В. Чернов Начальник первой спецчасти	
	Административно-хозяйственная часть	0%		Д.М.Юсупов Проректор по АХР	
	Центр экономического развития	0%		А.В. Хомякова Директор ЦЭР	
	Управление делами	0%		Н.Ю. Раннева Начальник УД	
	Итого (среднеарифметическое значение)	0%		Не более 20 %	Г.В. Казаков начальник ОМКиОБП

Расчет показателя «Доля уполномоченных по качеству и владельцев процессов, прошедших обучение по СМК» за 2017 г. не осуществлялся, так как периодичность измерения показателя раз в 3 года.

Всеми структурными подразделениями, входящими в систему менеджмента качества мероприятия по СМК исполнялись в установленные сроки. По показателю «Результативность СМК» достигнуто плановое значение.

Тольяттинский государственный университет был создан в 29 мая 2001 году (распоряжение Правительства РФ № 873-р) на базе филиала Самарского государственного педагогического университета и Тольяттинского политехнического института. В настоящее время ТГУ является системообразующим вузом для ряда отраслей промышленности Самарской области и города Тольятти благодаря:

- созданию гуманитарно-ориентированного образовательного пространства и креативной студенческой среды;
- внедрению новых и эффективных методов управления;
- ориентированию на лучшие образцы зарубежных и российских примеров в образовательной и научной деятельности;
- обучению широко востребованных высококвалифицированных профессионалов, которые могут быть конкурентно способными на мировом рынке труда;
- активной научной и инновационной деятельности.

ТГУ располагает довольно широкой издательской деятельностью благодаря своему собственному издательству. Издательство издает и тиражирует до 700 наименований научной и учебно-методической литературы ежегодно.

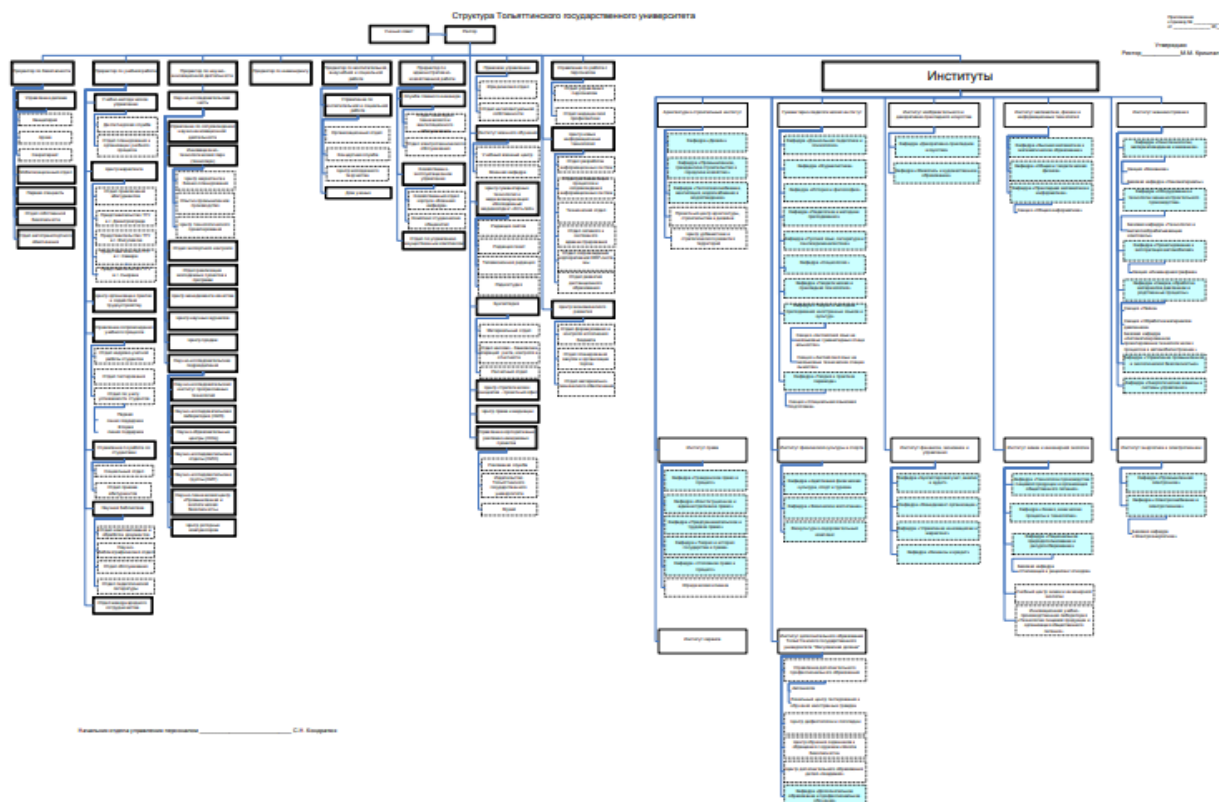
В своей работе ТГУ руководствуется Конституцией РФ, актами президента РФ, Минобр, учредителя, федеральными законами и другими правовыми актами, а также Уставом. ТГУ обладает независимостью, т.е. имеет самостоятельность в осуществлении образовательной,

административной, экономической, научной деятельности, разработке и принятии внутренних нормативных актов.

Ученый совет занимается общим руководством университетом. Его работа строится на следующих принципах:

1. Нормативность
2. Прозрачность
3. Коллегиальность
4. Ответственность

Порядок работы Ученого совета установлен Положением ТГУ (положение №76 от 20.09.2012 г.). Ученый совет (далее - УС) имеет довольно широкие полномочия внутри Университета. УС принимает решения о созывах структурных подразделений и студентов, устанавливает основные нормативные положения (порядок приема, контроль успеваемости), принимает решения о созданиях и ликвидациих структурных подразделений или кафедр. В полномочия УС входят все основополагающие нормативы и решения, способствующие выбору направления развития вуза как во внешней среде, так и внутренней. выглядит следующим образом



## Рисунок 2 - Организационная структура ТГУ

Если мы рассмотрим данную структуру более подробно, то увидим, что в ТГУ имеется достаточно большое количество структурных подразделений, отвечающих за разные задачи и направления работы, что говорит о высокой степени развития процесса управления университетом.

По состоянию на 03.02.2018 г. общий контингент студентов составил 14 465 человек, приведенный – 6882,3 человека. При этом доля студентов очной формы обучения составляет 42,44 %, на заочной и очно-заочной форме – 57,56 %. Структура подготовки (приведенный контингент): бакалавриат и специалитет – 83,98 %, магистратура – 16,02 %.

Распределение контингента студентов по формам обучения в разрезе бюджет/ПВЗ (полное возмещение затрат) приведено в таблице ниже. Несмотря на существенное уменьшение количества выпускников школ г. Тольятти (на 30 % в 2017 году по сравнению с 2008 годом при максимальном снижении на 49 % в 2010 году), ТГУ удалось удержать общий контингент студентов. Максимальное снижение общего контингента составило 25 % в 2010 году, а в 2016 году вернулось к значениям 2007 года, что всего на 6,5 % ниже значения 2008 года. При этом ТГУ с 2014 года устанавливает повышенные значения минимального проходного балла ЕГЭ для поступления в университет.

Динамика изменения контингента студентов ТГУ в сравнении с количеством выпускников муниципальных школ г. Тольятти приведена в таблице ниже. Все данные таблицы представлены на конец года (31 декабря).

Год	Очная форма обучения			Заочная форма обучения			Очно-заочная форма обучения			Всего	Всего (приведенный контингент)	Количество выпускников муниципальных школ г. Тольятти
	бюджет	с полным возмещением затрат	приведенный контингент	бюджет	с полным возмещением затрат	приведенный контингент	бюджет	с полным возмещением затрат	приведенный контингент			
2007	4 428	3744	8172	1 107	4519	562,6	431	147	144,5	14 376	8 879,10	4 875
2008	4 790	2 865	7 655	3 979	1 438	541,7	282	100	95,5	13 454	8 292,20	4 279
2009	4 098	2 833	6 931	963	4 841	580,4	145	42	46,75	12 922	7 558,15	3 626
2010	3 818	2 654	6 472	907	5 274	618,1	2	5	1,75	12 660	7 091,85	2 486
2011	3 692	2 247	5 939	729	5 741	647,0	0	1	0,25	12 410	6 586,25	2 683
2012	3 570	1 915	5 485	500	5 456	595,6	0	0	0	11 441	6 080,60	3 986
2013	2 351	1 890	5 241	333	5 156	548,9	0	0	0	10 730	5 789,90	4 002
2014	3 458	1 876	5 334	203	5 246	544,9	0	0	0	10 783	5 878,90	3 428
2015	3 517	1 761	5 278	130	6 195	964,3	0	71	28,4	11 674	6 270,70	3 069
2016	3 742	1 854	5 596	1	7 758	775,9	0	93	23,3	13 448	6 395,20	3 168

Рисунок 3 - Контингент студентов

Финансовое состояние университета можно оценить по данным в таблице, приведенной ниже (2017 год).

Таблица 2 - Финансовое состояние ТГУ

№	Наименование показателя	Сумма,руб
1	2	3
1.	Нефинансовые активы всего:	2 335 598 918,53
1.1.	из них: недвижимое имущество, всего:	821 170 498,23
1.1.1.	в том числе: остаточная стоимость	238 309 347,96
1.2.	Особо ценное движимое имущество, всего:	233 280 550,93
1.2.1.	в том числе: остаточная стоимость	56 620 917,43
2.	Финансовые активы, всего:	-399 176 770,32
2.1.	из них: денежные средства учреждения, всего:	8 002 051,81
2.1.1.	из них: денежные средства учреждения на счетах	0
2.1.2.	денежные средства учреждения, размещенные на депозиты в кредитной организации	0
2.2.	иные финансовые показатели	0
3	Дебиторская задолженность, всего:	810 702 573,29

№	Наименование показателя	Сумма,руб
3.1.	из них: дебиторская задолженность по доходам	805 823 553,15
3.2.	дебиторская задолженность по расходам	3 593 543,49
3.3.	иная дебиторская задолженность	1 285 476,65
4	Обязательства, всего:	0

Таблица 3 - Источники поступления средств

Наименование показателя	Деятельность с целевыми средствами	Деятельность по государственному заданию	Приносящая доход деятельность
Доходы, всего	163 489	381 304	538 754
Доходы от собственности			2
Реализация образовательных программ высшего образования по договорам об образовании за счет средств физических лиц или юридических лиц		361 186	370 823
Проведение научно-исследовательских работ		19 501	36 574
Реализация дополнительных образовательных программ по договорам об образовании за счет средств физических или юридических лиц			26 972
Предоставление услуг проживания в общежитии			4 546
Прочие доходы			4 223
Доходы от штрафов, пени, иных сумм принудительного изъятия			1 574
Доходы от операций с активами	75	82 043	3 170
Прочие доходы		-81 426	32 155
Субсидии	163 414		
Доходы будущих периодов			58 715



Таблица 4 - Источники поступления средств от приносящей доход деятельности:

Объем образовательной деятельности, финансовое обеспечение которой осуществляется			
за счёт бюджетных ассигнований федерального бюджета (тыс. руб.)	за счёт бюджетов субъектов Российской Федерации (тыс. руб.)	за счёт местных бюджетов (тыс. руб.)	по договорам об образовании за счет средств физических и (или) юридических лиц (тыс. руб.)
361186	0	0	370823

Таблица 5 - Структура расходов.

Наименование показателя	Деятельность с целевыми средствами	Деятельность по государственному заданию	Приносящая доход деятельность
<b>РАСХОДЫ, всего</b>	<b>153 629</b>	<b>419 210</b>	<b>486 293</b>
Заработная плата	12 755	207 944	241 727
Прочие выплаты	230	547	2 966
Начисления на выплаты по оплате труда	3 097	58 756	71 226
Услуги связи		1 371	2 135
Транспортные услуги	183	249	3 395
Коммунальные услуги		25 485	18 419
Арендная плата за использованием имуществом	240	511	4 604
Работы, услуги по содержанию имущества	675	24 223	15 762
Прочие работы, услуги	1 950	33 254	87 292
Пособия по социальной помощи населению			717
Прочие расходы	133 848	14 119	13 834
Амортизация основных средств и нематериальных активов		48 380	10 356
Расходование материальных запасов	651	4 413	14 090
Чрезвычайные расходы по операциям с активами			1
Расходы будущих периодов		-42	-231

Исходя из приведенной статистики, доходы ТГУ за 2017 год составили 1083547 тыс. руб., расходы – 1059132 тыс.руб. при размерах дебиторской задолженности в 810703 тыс.руб. Несмотря на отсутствие задолженности по итогам года и превышение доходов над расходами,

разница является незначительной, и для улучшения финансовой ситуации ТГУ рекомендуется действовать в двух направлениях – увеличении доходной части за счёт договоров об образовании за счет средств физических и (или) юридических лиц, а именно, привлечение в ТГУ контингента на заочную форму обучения с применением ДОТ, т.к. возможный объем рынка не ограничивается географическими границами региона. Кроме этого, мы предполагаем, что расходы по ряду направлений возможно сократить с помощью создания эффективной системы управления бизнес-процессами в университете.

В процессе анализа одной из основных проблем в системе управления персоналом в ТГУ является недоработка системы мотивации труда работников учреждения. В настоящее время производительность труда только начала налаживаться благодаря правильно выстроенной работе с бизнес процессами, но уровень заработной платы административно-управленческого персонала не изменялся на протяжении нескольких лет, когда производительность труда была крайне низкой.

Таблица 6 - Соотношение заработной платы и производительность.

Год	Средний уровень зарплаты административных работников	Производительность труда (план 1=100%)
2017	14000	0,85
2016	14000	0,75
2015	12000	0,7
2014	12000	0,7
2013	12000	0,7

Начальникам отдела и руководителям структурных подразделений необходимо разработать эффективную систему стимулирования (мотивации), как материального, так и нематериального и внедрить ее при реализации кадровой стратегии, так как если этого не предпринять, то трудовые кадры

останутся на прежнем уровне (не желающими подстраиваться под новые требования).

## **2.2 Анализ системы управления и регламентации труда в ФГБОУ ВО ТГУ**

Вся организационная и нормативная документация Тольяттинского государственного университета полностью соответствует законодательству и Уставу Тольяттинского государственного университета. В соответствии и опираясь на нормы действующего законодательства, акты Министерства образования и науки РФ, разрабатываются: локальные нормативные акты университета, положения, регламенты и различные инструкции. Приказы и распоряжения ректора являются актами, регулирующими организацию образовательного процесса, взаимодействие структурных подразделений и проведение общеузовских мероприятий.

Для обеспечения эффективного функционирования различных структурных подразделений университета были разработаны и приняты основные локальные акты, которые регламентируют все направления вуза:

- формирование глобальных приоритетов развития университета;
- развитие научно-исследовательской работы и ее оптимизация;
- создание новой экономической политики;
- развитие учебного процесса и его оптимизация;
- формирование кадровой политики университета;
- составление бюджета университета и его исполнение;
- информатизацию всех сторон работы университета;
- мотивационные поощрения студентов;
- формирование внутри университета системы менеджмента качества;
- внеучебную деятельность;
- организацию приема и набора студентов.

Необходимость совершенствования регламентации и систем управления университетами очень хорошо осознается вузовским сообществом. Само правительство РФ не один раз уже заявляло в своих программах о необходимости введения новой оценки менеджмента и управления вузом, которая была бы основана на уже достигнутых им результатах [2, С. 365].

Но, для того чтобы мы могли понять, каких результатов в принципе может достичь университет и его сотрудники, нужно провести всесторонний анализ и обследование университета. Этой работой и занимается утвержденный ректором отдел менеджмента качества и оптимизации бизнес процессов, о котором более подробно написано в главе 1 и 2.1. Но как этот отдел формирует предложения по изменениям и как определяет необходимость разработки нового положения или регламента? Ответ на этот вопрос заключается в том, что ОРПиСИС формирует отчеты на основе отзывов пользователей Информационных систем, которыми пользуются сотрудники Тольяттинского государственного университета, разрабатывает анкеты для проведения анкетирования определенных структурных подразделений, в которых выявлены проблемы, осуществляет контроль за соблюдением регламентов и выполнением процедур по ранее выстроенным бизнес процессам. Все это помогает выявить оценку осведомленности сотрудниками своих должностных обязанностей и проверить их на знание бизнес процессов, в которых они задействованы. Если проблема заключается не в освоении регламента, а в его применении, то совместно с исполнителями бизнес процессов и руководителями структурных подразделений ОРПиСИС актуализируют, либо меняют действующие регламенты, должностные инструкции или выстраивают новые бизнес процессы.

В 2018 году было принято решение перейти на процессный подход. По выстроенной схеме всех ключевых процессов идет моделирование дальнейших входов и выходов процессов, задействованных на данном этапе и пересекающихся с другими, а также и возможных негативных последствий

или возможных ошибок. Для бизнес-процессов были сформированы так называемые правила целостности – это набор ключевых параметров, которые обязательно должны присутствовать на всех уровнях реализации бизнес-процессов, причем на каждом уровне будут свои правила целостности. Например, для такого процесса как приём абитуриентов перед началом его реализации необходимы определенные данные – учебные планы, ОПОП (основная профессиональная образовательная программа), соответствующие локальные нормативно-правовые акты (такие как Правила приема, перечень вступительных испытаний и т.д.) и многое другое. В течение приема в качестве правил целостности могут выступать согласованность всех информационных систем университета для качественного обеспечения приёма. Формулировка правил целостности, входов и выходов процесса, а также возможных последствий и ошибок на каждом уровне процесса позволяет предусмотреть все возможные варианты развития событий даже в случае форс-мажорных обстоятельств, не зависящих от внутренней деятельности университета (например, при изменении ФГОС).

Несмотря на активную деятельность ОРПиСИС, многие структурные подразделения и институты всё еще не имеют четко выработанных регламентов и разработанных технологических карт, вследствие чего их деятельность никак не регламентируется. Но постепенно начали появляться нововведения, и если ранее были доступны для использования только должностные инструкции и положения о структурном подразделении, то сейчас для ряда административных подразделений разработаны актуальные регламенты, технологические карты и информационных.

В ТГУ функционирует подразделение Управление делами, которое осуществляет документационное обеспечение всего вуза, поддерживает информационное сопровождение работы руководителей ТГУ, а также ответственен за архивный фонд всех документов и их передачу на государственное хранение. Данный отдел руководствуется в своей работе теми же документами, что и ОРПиСИС, а также следует инструкциям и

методическим рекомендациям Федерального архивного агентства. В состав отдела входят: канцелярия, архив и секретариат. Их деятельность регламентируется должностными инструкциями. В задачи управления дел входит:

- актуализация и оптимизация документооборота;
- формирование предложений и нормативных документов по совершенствованию документационного обеспечения в ТГУ;
- участие в разработке и внедрении прогрессивных технологий документационного обеспечения управления;
- учет, обеспечение сохранности, использование документов;
- организация работы постоянно действующей экспертной комиссии;
- информационно-справочное обслуживание и обеспечение работы структурных подразделений университета.

При этом Управление делами также несет ответственность за своевременное обеспечение руководства университета информацией, необходимой для принятия управленческих решений и за внесение изменений в локальные нормативные акты по вопросам документационного обеспечения управления при изменении общегосударственных нормативных актов.

Данный отдел совместно с ОРПиСИС способствуют своевременному внедрению всех разработанных и требующих введения в работу регламентов, должностных инструкций и нормативных документов. Управление делами предоставляет площадку документооборота для запуска протоколов и положений, которая позволяет под контролем управления согласовать каждый документ подписью (в том числе и ректора) и путем рассылки проинформировать как отдельно взятого сотрудника, отдел, так и весь ТГУ о вышедшем новом распоряжении или приказе. Благодаря этому минимизируется трудозатратность, экономятся временные ресурсы, так как все происходит на рабочем компьютере сотрудника, без необходимости дополнительных движений физических носителей по ТГУ.

В 2016 году велась работа по мониторингу показателей и характеристик бизнес-процессов ТГУ. Отчеты с итогами мониторинга создавались по итоговым результатам рабочих недель \ месяца \ полугодия \ года и передавались владельцам процессов и непосредственно ректору. С целью актуализации и обеспечения достоверности данных, основная доля информации для отчетов формировалась в автоматизированных системах. В общем, под анализ попадает 138 показателей по 15 процессам.

№ п/п	Наименование процесса	Периодичность измерения			
		Еженедельно	Ежемесячно	Раз в полгода	Раз в год
1	Образовательная деятельность	5	6	9	18
2	Приём абитуриентов	–	–	–	8
3	Бухгалтерская деятельность	4	4	4	4
4	Публикационная и издательская деятельность	3	4	6	16
5	Научно-инновационная деятельность	8	9	9	17
6	Финансовое обеспечение	–	10	10	10
7	Управление Программой развития	–	1	1	1
8	Редакционно-издательская деятельность	–	1	1	1
9	Дополнительное образование	–	20	20	20
10	Подготовка кадров высшей квалификации	–	–	5	11
11	Информатизация и автоматизация	8	8	8	8
12	Управление персоналом	–	6	6	11
13	Воспитательная и внеучебная деятельность	3	4	4	5
14	Международная деятельность	–	–	–	3
15	Управление закупками	–	3	3	5
<b>ИТОГО</b>		31	76	86	138

Таблица 7 - Периодичность измерения процессов

В 2015 году был создан и запущен проект Тольяттинского государственного университета Росдистант. Так как для этого проекта не подходили по большей части разработанные ранее регламенты и выстроенные бизнес- процессы, то СМК ТГУ были разработаны и внедрены с нуля регламенты, которые выстраивали цепочки связей между отделами и бизнес-процессами.

Отчет об оценке результативности системы менеджмента качества ТГУ за 2017 год.

1. Оценка группы показателей, характеризующих удовлетворенность потребителей (заказчиков) качеством разработанных организационных документов (в том числе связанных с трудовым местом) (далее- ОД).

Таблица 8 - Оценка удовлетворенности ОД

Показатель	Коэффициент значимости показателей	Количественное значение
Группа показателей характеризующих удовлетворенность потребителей (заказчиков) качеством разработанных ОД	1	1
Доля актов приемки ОД и их этапов, не содержащих замечаний заказчика, в общем числе актов приемки научно-технической продукции	1	1
Доля ОД, сданных с первого предъявления заказчику	1	1

2. Оценка группы показателей, характеризующих соответствие требованиям к ОД.

Таблица 9 - Оценка соответствия требованиям

Показатель	Коэффициент значимости показателей	Количественное значение
Группа показателей, характеризующих соответствие требованиям к ОД	1	1
Доля ОД, принятых комиссией при промежуточном анализе результатов ОД (на основании технических актов)	0,7	1
Доля ОД, сданных с первого предъявления комиссии при промежуточном анализе результатов ОД	0,7	1
Доля ОД, принятых без отклонений, по согласованию с заказчиком	1	1
Доля неповторяющихся несоответствий при выполнении ОД (на основании журнала несоответствий, технических актов)	1	1

3. Оценка группы показателей, характеризующих степень выполнения требований ГОСТ РВ 0015–002–2012.

Таблица 10 - Оценка соответствия ГОСТ РВ 0015–002–2012



Показатель	Коэффициент значимости показателей	Количественное значение
Группа показателей, характеризующих степень выполнения требований ГОСТ РВ 0015–002–2012	0,9	1
Доля заданий на проектирование (ТЗ, ТТЗ) и контрактов, имеющих документальное подтверждение (записи) проведения анализа входных данных	1	1
Доля ОД, их этапов, имеющих документальное подтверждение (записи) проведения анализа выполняемых работ	1	1
Доля изменений проектов и разработок, имеющих документальное подтверждение анализа изменений (записи)	1	1

4. Оценка группы показателей, характеризующих степень достижения ТГУ целей в области качества и установленных критериев оценки результативности процессов.

Таблица 11 - Оценка достижения целей

Показатель		Коэффициент значимости показателей	Количественное значение
Группа показателей, характеризующих степень достижения ТГУ целей в области качества и установленных критериев оценки результативности процессов.		0,9	0,96
Данные по результативности процессов			
Процесс	Нормативное значение	Фактическое значение предыдущего периода	Фактическое значение
Управление записями	0,85	0,91	0,96
Анализ требований заказчика	0,95	1	1

Продолжение таблицы 11

Процесс	Нормативное значение	Фактическое значение предыдущего периода	Фактическое значение
Планирование научно-исследовательских работ	0,85	1	1
Выполнение научно-исследовательских работ	0,95	1	1
Закупка	0,85	0,94	0,96
Анализ со стороны руководства	0,95	1	1
Управление персоналом	0,85	0,95	0,95
Управление инфраструктурой	0,85	0,96	1
Управление производственной средой	0,85	1	1
Внутренний аудит	0,9	0,94	0,95
Управление несоответствиями	0,9	1	1
Корректирующие и предупреждающие действия	0,95	0,88	0,98
Данные по целям в области качества			
Цель в области качества	Нормативное значение	Фактическое значение	
Доля мероприятий с отклонениями от установленных сроков исполнения	Не более 20 %	0%	

По результатам оценки можно сделать вывод, что результативность системы менеджмента качества ТГУ в области проведения научно-исследовательских работ и оказания услуг в области инженерных работ - высокая.

По сравнению с прошлым годом, результативность увеличилась на 0,02.

В будущем необходимо поддерживать достигнутый уровень и планомерно улучшать результативность СМК посредством выполнения политики и целей в области качества, на основе результатов аудитов, анализа данных, корректирующих и предупреждающих действий.

Как мы уже указали выше, для улучшения финансовой ситуации ТГУ рекомендуется действовать в двух направлениях – увеличении доходной части за счёт договоров об образовании за счет средств физических и (или) юридических лиц, а именно, привлечение в ТГУ контингента на заочную форму обучения с применением ДОТ, т.к. возможный объем рынка не ограничивается географическими границами региона. Кроме этого, мы предполагаем, что расходы по ряду направлений возможно сократить с помощью создания эффективной системы управления бизнес-процессами в университете. В настоящее время университет находится на ключевом этапе развития эффективной системы менеджмента качества и управления бизнес-процессами, и на данном этапе необходимо внедрение инструментов, позволяющих контролировать проблемные места при реализации бизнес-процессов и своевременно их устранять. Одним из таких инструментов являются технологические карты, описывающие подпроцессы и процедуры, реализуемые каждым подразделением в рамках бизнес-процесса.

### **3. Разработка мероприятий для совершенствования регламентации труда персонала организации на примере ФГБОУ ВО ТГУ**

#### **3.1 Разработка и внедрение технологических карт и КРІ для совершенствования управления и регламентации труда.**

В учреждении высшего образования Тольяттинский государственный университет используются эффективные виды распорядительных действий и грамотно выстроенные бизнес-процессы. Основанием для этого вывода служит то, что за последние 3 года произошло резкое увеличение количества разработанных регламентов по бизнес-процессам и рабочим местам. Была 4 года назад внедрена система Vitrix 24 для взаимодействия отделов, участвующих в работе с проектом Росдистант и ведения базы студентов и абитуриентов.

В ТГУ существует несколько различных проблем организации труда сотрудников.

В первую очередь разберем недостатки в существующей системе оплаты труда и рассмотрим варианты ее улучшения. Начальникам отделам и руководителям структурных подразделений необходимо разработать эффективную систему стимулирования (мотивации), как материальную, так и нематериальную и внедрить ее при реализации кадровой стратегии, так как если этого не предпринять, то трудовые кадры останутся на прежнем уровне (не желающими подстраиваться под новые требования). В начале, рост заработной платы труда никак не связан с ростом эффективности сотрудников и их отдела, а с повышением прожиточного минимума.

Во-вторых, действующая система не рассматривает вариант сотрудничества (если мы говорим о том, что система, существующая сейчас, не нацелена на коллективное сотрудничество, мы имеем в виду, что существует разобщенность сотрудников).

В-третьих, то, что в настоящее время по выстроенной системе оплаты труда любой работник, который просто выполняет свою работу (имеется в виду, что по нему не было замечаний и выговоров официального уровня) получает бонусную часть зарплаты.

Из-за этого не идет рассмотрение вклада, как коллективного, так и индивидуального в развитие: отдела, проекта, университета или выстраивание и улучшение системы взаимодействий между отделами. Вследствие чего каждый сотрудник не мотивирован на улучшение своей рабочей деятельности, что означает стагнацию работы сотрудника. Стагнация приводит к застою, а застой к краху систем взаимодействий между отделами или деятельности вуза. В условиях постоянно меняющейся рабочей и конкурентной среды трудового рынка, может произойти потеря всех трудовых ресурсов, способных на проявление полезной инициативы и ориентированных на коллективное сотрудничество отделов.

Для сотрудников ТГУ поощрение инициатив и предложений по улучшению выстроенных ранее бизнес-процессов должна выглядеть, как оплата «за заслуги» или «личный вклад». Их оценка может быть установлена с помощью критериев, утвержденных руководителями структурных подразделений. Под терминами (вклад, за заслуги) можно так же считать и рабочее место, и проявление инициатив и личных качеств работника.

Принимая во внимание большой штат Тольяттинского государственного университета с разными задачами нельзя сразу выделить наиболее достойных и отличившихся сотрудников. Поэтому данная обязанность будет закреплена за руководителями и начальниками отделов и структурных подразделений, отчитывающимися в конце каждого месяца или квартала списками наиболее отличившихся и проявивших энтузиазм в работе.

Разработав новый отчет и ежемесячно его заполняя, можно подготавливать его по каждому сотруднику для табеля по премированию для учета заслуг каждого специалиста. Также может быть разработана данный

отчет на отдел, для расчета коллективной премии. Если раскрывать тему с индивидуальным и коллективным поощрением, то мы можем разработать совершенно иную систему мотивации для отдельно взятого отдела (из-за специфики данного отдела).

Но наиболее остро стоит проблема в нежелании выстраивания самими работниками качественного сотрудничества с другими отделами из-за «устоявшихся обычаев».

Для решения данной проблемы было принято решение разработать информационные модели процессов и технологические карты для каждого отдела и каждой должности в ТГУ, что позволит управляющему составу учреждения понять как выстроена работа во всех подразделениях в наглядной форме и, таким образом, найти точки соприкосновения между отделами и повысить эффективность взаимодействия подразделений, участвующих в бизнес-процессе.

Первым мероприятием, которое мы предлагаем, это ввод технологических карт.

Зачастую одного даже максимально корректного, четкого и полного регламента недостаточно, для того, чтобы специалист, работающий по нему, мог корректно выполнять свои функции. Также регламенты могут быть неинформативны для управленческого состава для того, чтобы отслеживать выполнение функции подчиненных. Предлагаем внедрить технологические карты.

Обратимся к статье за авторством Андрея Борисова - «Что такое хорошо и что такое плохо при регламентации бизнес-процессов, или как создать «правильный» регламент». В данной статье рассматривается понятие регламентации и попытки найти суть проблемы в невыполнении своих задач сотрудниками, далее приведем выдержку:

«...для целей регламентации, внедрения правил работы важно получить такую схему бизнес-процесса, которая, с одной стороны, информативна и достаточна для написания регламента (см. требования выше), а с другой —

проста и понятна исполнителям БП (демонстрирует простое отображение процесса). Тогда вполне нормальная для регламентации схема БПБУ может выглядеть приблизительно следующим образом (в целях минимизации объема статьи в схеме есть некие упрощения по входным документам и составу процедур) [Что такое хорошо и что такое плохо при регламентации бизнес-процессов, или Как создать «правильный» регламент, Автор - Борисов Андрей Борисович]:»

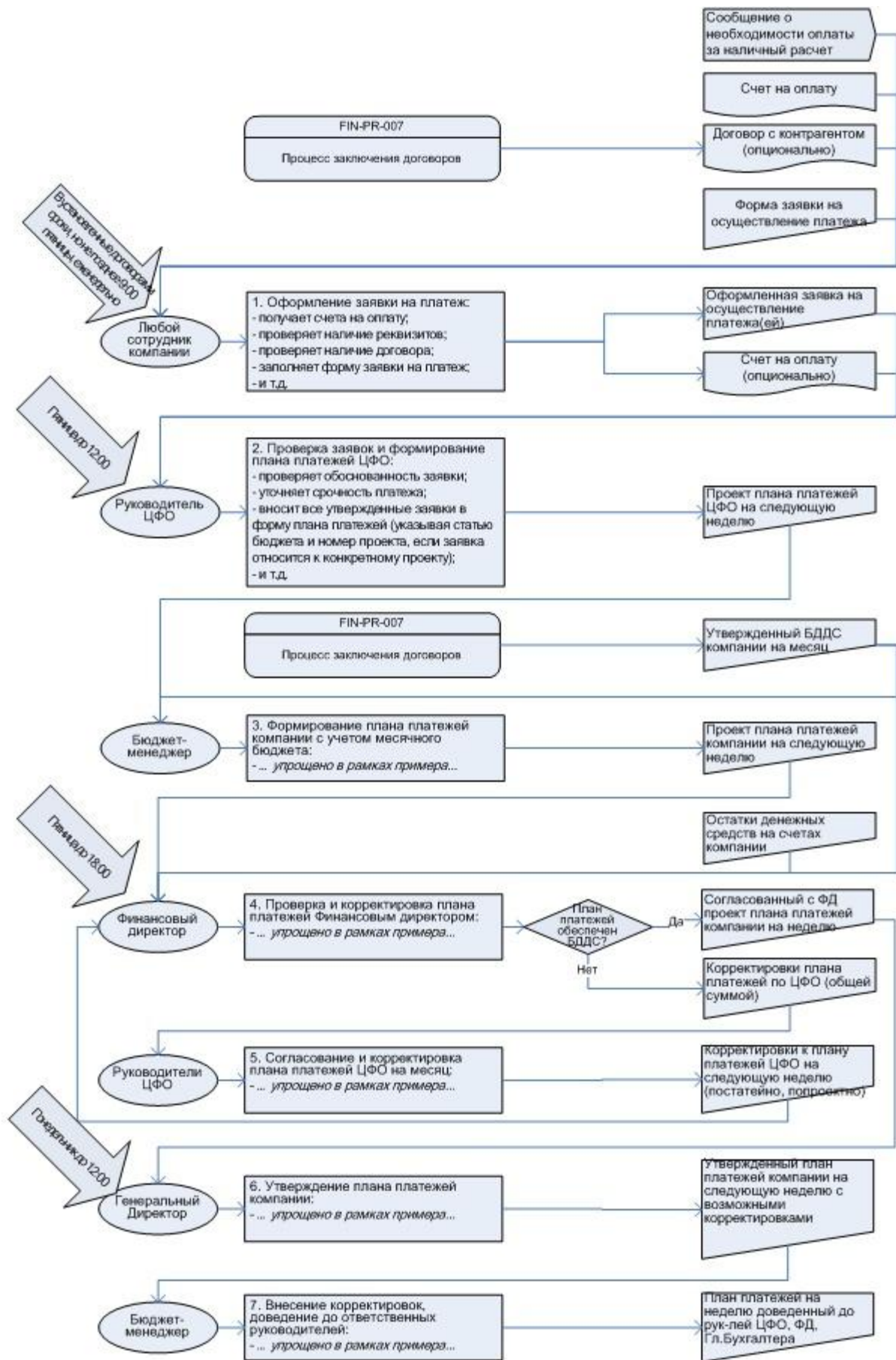


Рисунок 4 - Пример схемы для целей регламентации



Далее на основе этой схемы мы можем предположить, что регламент бизнес-процесса может иметь схожую структуру и модель. Схему будущего шаблона мы выстраиваем, отталкиваясь от представления данной схемы в виде таблицы, где по горизонтали идут поля, кто и что делает, результаты действий, требования к результатам, исключения. По вертикали - описание и список процедур.

Таблица 12 - Регламент в виде структуры

№ п\п	Кто выполняет процедуру	Что делает в рамках процедуры	Результаты выполнения процедуры	Требования к результатам процедуры	Возможные решения и исключения
1	Сотрудник N	Формирует заявку на платеж, а именно: <ul style="list-style-type: none"> <li>• получает счета</li> <li>• проверяет наличие договора</li> <li>• заполняет форму заявки</li> <li>• проверяет наличие реквизитов;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• оформленная заявка на платеж</li> <li>• заполненный счет</li> </ul>	Счет на оплату и заявка на осуществление платежа должны быть переданы бюджет-менеджеру до 12:00 пятницы.	Исключений нет
2.					

Чтобы понять, так ли все хорошо (стоит ли ограничивать бизнес-процесс, ведь отлично от этой схемы описать процесс невозможно) давайте рассмотрим основные преимущества данного решения

- Строгость связи со схемой
- Адресация (всегда ясно, где и собственно, что смотреть)
- Строгое назначение ячеек – разработчик не имеет возможности что-нибудь невзначай упустить, потому что каждая ячейка имеет смысловую нагрузку.

К основным минусам относятся:

- низкий уровень читабельности (так как документ может стать довольно нагруженным, вследствие чего с ним будет неудобно работать)

- Разная заполняемость ячеек, так как в одном столбце нужно описывать объективно много (пример - «что делает»), а в другом наоборот мало (пример - «кто делает»)

Для того чтобы сберечь все положительные качества табличного представления и максимально убрать минусы, нужно пронумеровать поля таблицы и вспомнить понятие «транспонирование матрицы». Мы получаем:

Таблица 13 - Шаблон структуры технологической карты

<b>m\п</b>	<b>1.</b>	<b>2.</b>	<b>3.</b>	<b>4.</b>	<b>5.</b>	<b>... m.</b>
	<b>Кто выполняет процедуру</b>	<b>Что делает в рамках процедуры</b>	<b>Результаты выполнения процедуры</b>	<b>Требования к результатам процедуры</b>	<b>Условие (искл-ние) 1.</b>	<b>Условие (искл-ние) m.</b>
<b>1.</b>						
<b>2.</b>						
<b>... n</b>						

Но только чтобы стать «хорошим документом», этого недостаточно. Для начала мы описываем бизнес-процесс. А у правильного бизнес-процесса должно быть начало (вход в бизнес-процесс) и выходы (результаты процесса). Естественно, из предлагаемой структуры документа возможно найти, что приходит в процесс на «входе», а что собственно считать «выходом». Кроме того, хороший регламент обязан закреплять ответственного за управлением бизнес-процессом и за достижение им результата. И, помимо всего этого, «хороший регламент», всегда говорит, для чего он нужен.

Итак, на основе всего выше сказанного мы предлагаем к внедрению следующий проект разработанной нами технологической карты, который включает в себя следующие этапы процесса:

#### 1. Идентификация процесса

Ниже в таблице представлен фрагмент идентификации процесса, в данную таблицу вносятся наименование и уровень детализации для обозначения самого процесса.

Идентификатор процесса	Наименование	Уровень детализации

Вторым этапом предлагается ввести перечень документов, который регламентирует данный бизнес-процесс:

#### 2. Перечень регламентирующих документов процесса

1. Положение о ...

3. Состав технологических процедур процесса.

Составление технологических процедур процесса, ниже представлен пример:

№ п/п	Наименование технологической процедуры	Периодичность выполнения
1		

#### 4. Спецификация процесса:

№ п/п	Входы процесса (документы, файлы, данные в информационной системе, иная обрабатываемая информация)	Поставщик и входов	Результаты выполнения процесса	Потребители результата	Подразделение, ответственное за результаты
1					

#### 5. Описание технологических процедур и операций

Заполняются все данные о операции и процедурах, закрепленных за данной должностью, ниже представлен пример:

№ п/п	Наименование технологической процедуры	Входы процедуры (документы, файлы, данные в информационной системе, иная обрабатываемая информация)	Результаты выполнения процедуры	Способы и правила контроля результатов	Краткое описание операций (в порядке их исполнения в процедуре)	Должность исполнителя
1	2	3	4	5	6	7
1						

## 6. Трудоемкость

Трудоемкость рассчитывается руководителем исполнителя, закрепленного за данной процедурой:

№ п/п	Исполняемая технологическая процедура	Должность по ШР	Единица измерения работы	Трудоемкость единицы работы (чел. час)	Объем работ за плановый период: раб. год.	Примечания
1	2	3	4	5	6	7
1						

## 7. Оборудование и программное обеспечение рабочих мест:

Указывается все оборудование, которое необходимо для выполнения функций данного процесса.

№ п/п	Исполняемая процедура	Тип, марка, название	Количество	Основные характеристики
1	2	3	4	5
1				

## 8. Основные требования к режиму и условиям труда :

Если есть какие-то особенности в рабочем графике или условиях труда, то эти данные вписываются в таблицу ниже:

1	Технологические перерывы	
2	Отдельные требования к площади рабочих мест и/или помещений	

3	Отдельные требования к освещенности рабочих мест и/или помещений	
4	Отдельные требования к температурному режиму рабочих мест и/или помещений	
5	Отдельные требования к иным параметрам производственной среды рабочих мест и/или помещений	

Далее идет лист согласования данной технологической карты для передачи в отдел Управления делами для согласования с Ректором.

Вторым мероприятием будет разработка КРІ и мотивации сотрудников ОПА ЦМ.

Рассматривая в главе 2 пример с мотивацией о заработной плате сотрудников отдела привлечения абитуриентов, можно разработать таблицу для расчета КРІ сотрудника.

Для того чтобы подготовить ее, нам необходимо выстроить модель поощрения сотрудников и критерии расчета. Понять какие критерии и значения нам важны. Необходимо, оценить следующие критерии:

- Показатель эффективности
- Условия получения выплаты
- Значение показателя эффективности
- Размер выплаты, % от должностного оклада

Формируем таблицу с данными показателями и заполняем на примере специалиста отдела привлечения абитуриентов Центра маркетинга:

Таблица 14 - Расчет КРІ для специалиста ОПА ЦМ

№ п/п	Показатель эффективности	Условия получения выплаты	Значение показателя эффективности	Размер выплаты, % от должностного оклада
1	Отсутствие обоснованных претензий со стороны абитуриентов. Отсутствие фактов предоставления абитуриентам недостоверной информации	Премияльная выплата производится при условии отсутствия обоснованных жалоб, претензий со стороны студентов и абитуриентов.	0 жалоб	10%
2	Отсутствие замечаний со стороны начальника, сотрудников ТГУ	Премияльная выплата производится при условии отсутствия жалоб со стороны начальника ОПА ЦМ	0 жалоб	10%
3	Оперативность и точность предоставления информации, закрытии задач в рамках функциональных обязанностей	Премияльная выплата производится при условии соответствия нормативным срокам	100%	10%
4	Отсутствие при приеме нарушений Правил приема в ТГУ, технических регламентов, иных документов, регламентирующих прием абитуриентов	Премияльная выплата производится при условии соответствия Правилам приема в ТГУ, технических регламентов, иных документов регламентирующих прием абитуриентов	100%	5%
	<b>Итого</b>			<b>35%</b>

Специалист ОПА ЦМ занимается консультированием абитуриентов, ведением базы контактов, доведением абитуриента до оплаты обучения и зачисления в вуз. Ключевым показателем эффективности сотрудника

является количество зачисленных абитуриентов, которых сопровождал данный сотрудник

Если взять прошлогодние показатели приема, и через систему Vitrix 24 провести анализ каждого специалиста ОПА ЦМ, то мы увидим, что у каждого специалиста разнятся показатели конверсии (соотношение количества контактов, которые смогли преодолеть весь процесс поступления, оплатить и попасть в приказ о зачислении к общему количеству абитуриентов, которых сопровождал сотрудник), следовательно, каждый сотрудник в разных объемах справился с поставленной задачей. Для данного отдела важно, сколько поступило абитуриентов, назовем это статус 1, первоначальным (новым лидам) присвоим статус 2. Специалистам (которые имеют абсолютно равные условия труда) присвоим номера, для корректного описания - специалист-1, специалист-2, специалист-3, специалист-4.

Берем показатели привлеченных абитуриентов за 4 месяца, количество лидов и считаем конверсию с этих показателей (используя для этого следующую формулу  $\frac{1}{2} = \text{кол-во зачисленных} / \text{лиды} = \text{конверсия}$ ):

Таблица 15 - Показатели проделанной работы специалиста ОПА ЦМ

<i>/-/</i>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>Конверсия</b>
<b>Специалист-1</b>	192	16	0,08 (8%)
<b>Специалист-2</b>	132	28	0.21 (21%)
<b>Специалист-3</b>	250	20	0.08 (8%)
<b>Специалист-4</b>	150	17	0.11 (11%)

Мы можем предложить начальнику выбрать наиболее важный показатель для него, т.е., либо показатель количества оплативших, либо конверсии, или оба показателя сразу, и по ним выстроить премиальную систему поощрения за наиболее высокоэффективный показатель. Это будет способствовать чувству здорового соперничества в отделе и мотивировать сотрудников на выполнение своих служебных обязанностей в качественной и

количественной форме. Важно ввести премию за каждого абитуриента, зачисленного приказом, либо за определенный процент конверсии.

### 3.2. Экономический расчет предлагаемых мероприятий

После ввода технологических карт уменьшается потребность в большом количестве измерений процессов и увеличивается производительность труда благодаря оптимизации на 12% (6% обработка заявок + 6% телефонные переговоры).

Таблица 16 - Показатель повышения выработки.

Действие специалиста		Время затраченное от рабочего дня (8ч)	Время затрачиваемое после ввода мероприятия
Обработка заявок в CRM системе		0,8 (10%)	1,28 (16%)
Телефонные переговоры		5,6 (70%)	6,08 (76%)
Необходимость уточнить информацию у других отделов	Из за незнания процесса	0,96 (12%)	0
	Из за рабочей необходимости	0,64 (8%)	0,64 (8%)

Посчитаем, сколько удастся специалистам ОПА ЦМ обработать заявок потенциальных абитуриентов, после ввода технологических карт.

Таблица 17 - Показатель повышения обрабатываемых заявок

	Кол-во обработанных заявок до введения мероприятия за 1 мес.	Кол-во обработанных заявок после ввода мероприятия (+6%) за 1 мес.
<b>Специалист-1</b>	192 шт.	203 шт.
<b>Специалист-2</b>	132 шт.	139 шт.
<b>Специалист-3</b>	250 шт.	265 шт.
<b>Специалист-4</b>	150 шт.	159 шт.

Как мы видим, после ввода данного мероприятия освобождается время затраченное на уточнение информации из-за незнания процесса, в которое



специалист может обработать большее количество заявок и совершить больше телефонных переговоров.

При вводе новой системы мотивации повышение производительности труда будет заключаться в повышении качества обработки каждой заявки, за счет этого произойдет повышение конверсии и увеличение количества зачисленных абитуриентов. Было проведено анкетирование сотрудников, направленное на прогнозирование результатов работы специалистов после введения новой системы премирования. Измерялись такие показатели как:

- количество обрабатываемых заявок,
- процент контактов мотивированных поступать,
- желание введения новой системы мотивации,
- процент увеличения мотивированных на оплату абитуриентов при новой системе мотивации.

Посчитаем среднюю сумму оплаты от одного абитуриента при поступлении. Средняя стоимость обучения в бакалавриате составляет 35 т.р., магистратуре – 45 т.р. 80% абитуриентов при поступлении оплачивают целиком только один семестр, 20% абитуриентов платят сразу за год. Следовательно, средняя сумма оплаты абитуриента бакалавриата составляет 21 т.р., магистратуры – 26,9 т.р. В отделе работает семь специалистов, которые за 2017 год привлекли 2170 зачисленных студентов. Следовательно, в среднем, один сотрудник привлек 248 абитуриентов бакалавриата и 62 абитуриента магистратуры. В денежном выражении это будет 5 208 000 р. и 1 667 800 р. соответственно.

Проведя анкетирование и выявив потребность в изменении и увеличении мотивационной составляющей, были получены результаты, где при вводе новой системы премирования, люди отмечали возрастание своих показателей по мотивированным на поступление абитуриентов на 15% - 25%. Исходя из этого, мы можем рассчитать, что при введении нового расчета КРП или бонусной системы, производительность труда увеличится в среднем на

20%, если спроецировать это на показатели 2017 года, мы получим следующие данные:

Таблица 18 - Расчет экономического эффекта показателей привлеченных абитуриентов за приемную компанию 2017 года.

/-/	Бакалавриат		Магистратура		Кол-во привл. абитуриентов за 2017 год	
	До мероприятия	После мероприятия	До мероприятия	После мероприятия	До мероприятия	После мероприятия
% от всего набора	80%	80%	20%	20%	2170	2597
Средняя стоимость обучения в год	35 000,00 □	35 000,00 □	45 000,00 □	45 000,00 □		
Процент абитуриентов, оплачивающих один семестр при поступлении	80%	80%	80%	80%		
Процент абитуриентов, оплачивающих два семестра при поступлении	20%	20%	20%	20%		
Средняя сумма оплаты от 1 абитуриента	21 000,00 □	21 000,00 □	26 900,00 □	26 900,00 □		
Среднее кол-во зачисленных абитуриентов от 1 спец	248	297	62	74		
Средняя сумма оплаты абитуриентов за приемную компанию от 1 специалиста	5 208 000,00 □	6 232 800,00 □	1 667 800,00 □	1 994 442,00 □		

Также увеличится на 20% уровень конверсии:

Таблица 19 - Эффект повышения производительности труда после ввода новой мотивации.

	кол-во лидов	Оплат лидов		конверсия	
		до	после	до	после
Специалист-1	192	16	19	0,08 (8%)	0,09(8%)
Специалист-2	132	28	33	0.21 (21%)	0,25(25%)
Специалист-3	250	20	24	0.08 (8%)	0,1(10%)
Специалист-4	150	17	20	0.11 (11%)	0,13(13%)

Эти мероприятия позволят добиться увеличения экономических показателей по результатам приема. Из увеличения выручки будет возможно ввести увеличение мотивационной составляющей специалиста.

## Заключение

Исследовав систему регламентации Тольяттинского государственного университета, мы рассмотрели службу менеджмента качества университета и отдел регламентации процессов и сопровождения информационных систем (ОРПиСИС), совместно с Управлением делами. Благодаря данным структурным подразделениям происходит максимально возможная для такого большого учреждения как ТГУ актуализация и своевременная разработка регламентов, но для оптимизации существующих бизнес-процессов необходимо вовлекать в данную деятельность структурные подразделения, которые выполняют отдельные процедуры, предусмотренные в процессах и подпроцессах. Причем вовлекать не только руководителей подразделений, но и сотрудников, реализующих какие-либо функции в рамках бизнес-процесса. Кроме этого необходимо развивать систему мотивации сотрудников, которая позволила бы улучшить производительность труда и повышать результаты КРІ каждого сотрудника. Были выявлены основные проблемы связанные с нежеланием выстраивания самими работниками качественного сотрудничества между отделами и структурными подразделениями, из-за незнания специфики работы других сотрудников, задействованных в 1 процессе. Так же влияет на работоспособность система мотивации, которая обеспечивает при низком уровне трудозатрат 100% получение бонусной части.

Разработанное предложение по вводу технологических карт в подразделения позволит определить, какие трудозатраты несет каждое подразделение в бизнес-процессе, а также особенности взаимодействия между сотрудниками подразделений. Разработанная система КРІ должна способствовать увеличению мотивации сотрудников определенного отдела к эффективному исполнению своих должностных обязанностей, и быть зерном для процветания таких схем для каждого отдела в Тольяттинском государственном университете. Это поможет преодолеть стагнацию

работников учреждения и вывести их работоспособность на новый уровень, что выведет и сам университет на более качественный и высокий уровень.

Экономическая эффективность будет увеличиваться каждый год при расчете с предыдущем, благодаря вводу данных мероприятий. Это позволит увеличивать план набора абитуриентов и штат сотрудников ежегодно, увеличивая доход университета.

## Список используемой литературы

1. Самообследование ТГУ 2017 года URL: [https://www.tltsu.ru/sveden/document/Othet\\_o\\_samoobsledovanii\\_19.4.17.pdf](https://www.tltsu.ru/sveden/document/Othet_o_samoobsledovanii_19.4.17.pdf)  
(дата обращения: 17.05.18)
2. Статья - Локальные нормативные акты как организационная основа делопроизводства URL: [http://www.intertrust.ru/press\\_center/articles/view/554-lokalnye-normativnye-akty-kak-organizatsionnaya-os.htm](http://www.intertrust.ru/press_center/articles/view/554-lokalnye-normativnye-akty-kak-organizatsionnaya-os.htm)
3. Статья - Обзор методики обследования деятельности предприятий и описания бизнес-процессов. URL: <http://chavalah.ru/описание-бизнес-процессов/>
4. Гарнов А.П.. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебник/Гарнов А.П. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 365 с.
5. Климова Н.В. Организационно-экономические аспекты финансов и финансовой деятельности предприятий [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/organizatsionno-ekonomicheskie-aspekty-finansov-i-finansovoy-deyatelnosti-predpriyatiy>
6. Лаконова А.Н Методика отраслевого трендового анализа в оценке финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=26193204>
7. Сайбитина Н.Б. Анализ ликвидности и платежеспособности организации / Анализ ликвидности и платежеспособности организации // <https://cyberleninka.ru/article/v/analiz-likvidnosti-i-platezhesposobnosti-organizatsii>
8. Афанасьев В.Я. Теория менеджмента / под ред. Афанасьева В.Я, 2015. – М.: Юрайт. – 476 с.
9. Базарова, Т.Ю., Еремина, Б.А. Управление персоналом. М.: ЮНИТИ, 2015. - 560 с.
10. Браницкий А.Ю. Мотивация труда как объект исследования в экономической науке / А.Ю. Браницкий - Москва, 2016. – 432 с.

11. Булганова Л.А. Теория управления: учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2015. – 167 с.
12. Вавилина А.В., Кокуева А.А. Экономическое управление организацией: учебное пособие. – Саратов, 2015. – 327 с.
13. Васецкий А.А., Тарасов Н.А., Яновский В.В. Основы менеджмента: учебное пособие. – СПб.: СЗАГМ, 2017. – 269 с.
14. Вачугов Д.Д. Основы менеджмента: учебник, 2-е издание. – М.: Высшая школа, 2015. – 376 с.
15. Ганэ В.А., Соловьева С.В. Управление организацией. Теоретические основы менеджмента и предпринимательства: учебно-методический комплекс. – Минск: БНТУ, 2015. – 229 с.
16. Герчикова И. Н. Менеджмент. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 499 с.
17. Дафт Ричард Л. Менеджмент. – СПб: Питер, 2016. – 864 с.
18. Друкер П. Эффективное управление / П. Друкер. – М.: АСТ, 2014. – 288 с.
19. Елаев А.А. Основы теории управления: учебно-методическое пособие. – Улан-Удэ: Издательство Бурятского госуниверситета, 2014.– 270 с.
20. Ефимов В.В. Экономическое управление организацией: учебное пособие / сост. В.В. Ефимов. – Ульяновск: УлГТУ, 2016. – 156 с.
21. Истомин П.В. Основы теории управления: учебное пособие. – Сыктывкар: СЛИ, 2014. – 380 с.
22. Замедлина Е.А. Теория управления. - М.: РИОР: ИНФРА-М, 2016. – 222 с.
23. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие. 11-е издание. – М.: Новое знание, 2015. – 336 с.
24. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами / Л.В. Карташова. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 236 с.

25. Кезин А.В. Менеджмент: Теории управления организациями: учеб.-методич. Пособие. – М. Гардарики, 2015. – 270 с.
26. Киржнер Л.А., Киенко Л.П. Менеджмент организации: учебное пособие. – М.: КНТ, 2015. – 688 с.
27. Коврижных И.В. Оценка эффективности системы управления / И. В. Коврижных. – Барнаул: АФ СибАГС, 2016. – 286 с.
28. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом / А.Я. Кибанов - Изд. 2-е, перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2016. – 445 с.
29. Ковалев В. Успешная команда? Легко! – Х.: «Бизнес Инвестор Групп», 2015. – 72 с.
30. Коваленко А.В. Создание эффективной команды. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2016. – 81 с.
31. Ковалев В.И. Мотивы поведения и деятельности / В.И. Ковалев. - Н. Новгород: Издательство НИСОЦ, 2017. - 192 с.
32. Ковряков Д.В. Мотивационный менеджмент. Управление системой мотивации персонала / Д.В. Ковряков, А.Ю. Пома - Санкт-Петербург: Изд-во Политехнического ун-та, 2016. - 212 с.
33. Нормативные и регламентирующие документы ТГУ.
34. Г.Д. Юшин, Н.Ю. Калинина Оплата труда персонала, 2014
35. Трудовой Кодекс Российской Федерации
36. Дубровин И.А. Экономика труда 2015
37. Бакирова Г.Х. Психология развития и мотивации персонала 2015
38. Статья - Локальные нормативные акты как организационная основа делопроизводства URL: [http://www.intertrust.ru/press\\_center/articles/view/554-lokalnye-normativnyye-akty-kak-organizatsionnaya-os.htm](http://www.intertrust.ru/press_center/articles/view/554-lokalnye-normativnyye-akty-kak-organizatsionnaya-os.htm)
39. Статья - Обзор методики обследования деятельности предприятий и описания бизнес-процессов. URL: <http://chavalah.ru/описание-бизнес-процессов/>