

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

Институт финансов, экономики и управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

38.03.03 «Управление персоналом»
(код и наименование направления подготовки)

(наименование профиля)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Совершенствование системы управления персоналом организации (на
примере муниципального бюджетного учреждения культуры «Объединение
детских библиотек»)»

Студент(ка)

Н.С. Татаркова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель,
преподаватель
кафедры
«Менеджмент
организации»

Е.А. Санникова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

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

(личная подпись)

«___» _____ 2017 г.

Тольятти 2017

Содержание

Введение.....	2
1. Теоретические аспекты системы управления персоналом в учреждениях культуры.....	5
1.1 Система управления персоналом, основные понятия и сущность.....	5
1.2 Кадровая политика в системе управления персоналом муниципальных бюджетных учреждений культуры.....	12
2. Анализ системы управления персоналом в муниципальном бюджетном учреждении культуры г. Тольятти «Объединение детских библиотек».....	18
2.1 Характеристика МБУК «ОДБ»: структура учреждения, кадровая политика	18
2.2 Анализ проблем системы управления персоналом в МБУК «ОДБ».....	27
3. Совершенствование системы управления персоналом организации (на примере муниципального бюджетного учреждения культуры «Объединение детских библиотек»)	42
3.1 Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в МБУК «ОДБ».....	42
3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в МБУК «ОДБ»	47
Заключение	54
Список используемой литературы.....	56

Введение

Актуальность данного исследования заключается в том, что в условиях современности наиболее важными являются именно человеческие ресурсы в связи с переходом к рыночным отношениям, глобализации экономики и интеграции России в мирохозяйственные связи. Под человеческими ресурсами принято понимать людей, их профессиональные и личностные качества, их знания и умения, их трудовую мораль и стремление к достижению поставленных целей, их творческие и новаторские способности. Персонал является одним из важнейших ресурсов учреждения или организации, необходимых для того, чтобы достичь всех поставленных целей и задач. Именно сотрудники организации являются ее главным достоянием, которое необходимо сохранять, развивать и использовать для успеха в борьбе с конкурентами.

Управление персоналом организации или учреждения является целенаправленной деятельностью ее руководящего состава, специалистов подразделений системы управления персоналом, включая разработку концепции и стратегий кадровой политики, принципов и методов управления персоналом.

Сегодня система управления персоналом подвергается кардинальным изменениям, как в нашей стране, так и за рубежом. Системы управления персоналом сильно различаются. Связано это с тем, что в нашей стране система управления персоналом как значимое направление экономики стала формироваться сравнительно недавно. В экономически развитых странах в системе управления персоналом давно сформирована практика вовлечения работников в управленческие дела организации. Для России только сегодня становятся актуальны различные западные формы и технологии в системе управления персоналом, разработанные и ориентированные на основе рыночных отношений.

Понятие «управление персоналом» рассматривается в широком диапазоне: от экономико-статистического до философски - психологического. Известные на сегодня методы, технологии и процедуры в системе управления персоналом могут быть объединены в три подгруппы: методы формирования кадрового состава, методы поддержания работоспособности персонала, методы оптимизации кадрового потенциала и реорганизации. Всеми этими методами в полной мере должен владеть грамотный менеджер по персоналу, равно как и любой хороший руководитель.

Объектом исследования является муниципальное бюджетное учреждение культуры «Объединение детских библиотек».

Предметом исследования является система управления персоналом в МБУК «ОДБ».

Цель исследования заключается в совершенствовании системы управления персоналом (на примере муниципального бюджетного учреждения культуры «Объединение детских библиотек»).

Задачи исследования:

- проанализировать понятия системы управления;
- исследовать теорию организации поиска и отбора персонала, построения систем мотивации персонала;
- дать характеристику МБУК «ОДБ»;
- выявить проблемы в системе управления персоналом в МБУК «ОДБ»;
- дать рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в МБУК «ОДБ».

Теоретической базой исследования являются принятые законы и постановления Правительства РФ, Указы Президента РФ, положения мэрии городского округа Тольятти, основные положения теории менеджмента, а также публикации отечественных и зарубежных авторов по исследуемой проблеме.

Методы исследования.

В данном исследовании был использован системный подход для изучения системы управления персоналом в муниципальных бюджетных учреждениях культуры. Он позволил рассмотреть и описать деятельность по управлению персоналом в сфере управления учреждениями культуры. Анализ документальных источников помог выявить существующие проблемы в сфере системы управления персоналом в учреждениях культуры, причины возникновения и способы их решения. Для получения социологической информации были использованы методы наблюдения, сравнения. Для получения качественной и количественной информации по формированию рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом в МБУК «ОДБ» был применен метод обобщения полученных сведений.

Структура данной бакалаврской работы обусловлена предметом, задачами и целью исследования. Настоящая работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы. Введение раскрывает актуальность исследования, определяет объект, предмет, задачи и методы. В первой главе рассматривается понятие системы управления персоналом, его сущность. Во второй главе дается характеристика учреждению, выбранного в качестве объекта исследования, проводится анализ его системы управления персоналом. Третья глава работы посвящена описанию рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом в учреждении и расчету экономической эффективности от их внедрения. В заключении подводятся итоги исследования.

1. Теоретические аспекты системы управления персоналом в учреждениях культуры

1.1 Система управления персоналом, основные понятия и сущность

В настоящем исследовании мы предполагаем, что объектом системы управления персоналом является процесс взаимодействия работников в деятельности муниципального бюджетного учреждения культуры, ориентирующийся на интересы и пожелания своего пользователя/читателя.

Работники муниципальных бюджетных учреждений культуры, в частности библиотек, в процессе своей деятельности исследуют и анализируют пожелания и интересы своих потенциальных пользователей. Чтобы деятельность муниципального бюджетного учреждения была успешной ему необходимы структурные и стратегические изменения.

Положение системы управления персоналом в муниципальных бюджетных учреждениях культуры города Тольятти довольно нестабильно, так как управлять персоналом становится сложнее из года в год.

Основой системы управления персоналом в муниципальных бюджетных учреждениях культуры являются объективные и субъективные факторы. Субъективные факторы – это взаимосвязь с окружающей средой. Объективные факторы – это потенциал сотрудников. Еще одним видом факторов, являющимися одним из составляющих системы управления персоналом в учреждениях культуры считаются интегральные, которые заключаются в благоприятной атмосфере и культуре делового общения в учреждении.

Система управления персоналом в муниципальных бюджетных учреждениях культуры, а именно в библиотеках может рассматриваться в точки зрения двух позиций, одна из которых целевая характеристика, а другая функциональная.

Целевая характеристика рассматривает систему управления персоналом как целенаправленную деятельность сотрудников и руководителей от низших

до верхних звеньев всех подразделений организационно-кадровой работы. Эта характеристика предполагает, что целенаправленная деятельность также занимается разработкой концепции управления персоналом, разрабатывает кадровую политику, формирует и совершенствует систему управления кадрами в учреждении.

Также перед учреждением стоят цели развития персонала, главный смысл которых в повышении его квалификационного и образовательного уровня. Именно достижение этих целей создает основу для конкурентоспособности и устойчивого положения учреждения культуры. Инструментом в достижении цели в развитии персонала служат преобразования в учреждении, привнесение в систему управления персоналом новых элементов и связей, изменяющих содержание и характер трудовой деятельности и отношений между сотрудниками. Целевая характеристика системы управления персоналом многообразна. Выделяют три уровня целесообразности развития персонала (по степени объективности цели):

- так называемая объективная целесообразность выступает как полезность, необходимость каких-то процессов в учреждении;
- целенаправленность выступает как система административно-правовых стандартов;
- целеустремленность выступает, как способность работника самому вырабатывать новые цели и достигать их [32].

Одной из главных ролей целевой характеристики является социальная, которая объединяет интерес каждого сотрудника с целями, которые в настоящий момент стоят перед учреждением культуры. Практическая реализация целей возможна при согласованном единстве и во взаимодействии специалистов по управлению персоналом.

Функциональная характеристика системы управления персоналом является инструментом достижения целей учреждения, обеспечивающих устойчивость внутренней среды, либо привнесение в него новых процессов,

новых элементов и связей, изменяющих содержание и характер функциональных и линейных отношений.

Основным смыслом в процессе развития системы управления персоналом, является то, чтобы сотрудники учреждения овладели знаниями, навыками и умениями, которые помогали учреждению культуры выживать и конкурировать в современных условиях.

Основываясь на теоретических трудах специалистов по управлению персоналом, опираясь на тенденции развития системы управления персоналом, можно выделить следующие закономерности управления персоналом:

1. Чем выше степень взаимодействия с пользователем/читателем, тем выше степень индивидуализации работ персонала. Эта закономерность проявляется в определении трудоемкости работ.

2. Усложнение управленческого труда способствует повышению его креативности. Данная закономерность, проявляющаяся в инновационных способностях руководителя, в эффективном управлении персоналом, в саморегулировании, используется в проектировании системы, в оптимальном изменении ее композиции.

3. Возможность роста личностного потенциала достигается в результате понимания и принятия работниками общеорганизационной, командной и личностной целей.

4. Усиление личностного потенциала способствует усилению тенденции кооперирования и взаимопомощи работников учреждения культуры. В развитии системы управления персоналом эта закономерность способствует оптимальному соотношению концентрации усилий работников отдельного подразделения, концентрации однородных функций различных подразделений.

5. Совместное развитие руководителей и персонала определяет взаимодействие в общей продуктивной деятельности работников и управленцев в учреждении культуры. Эта закономерность предполагает общую методическую основу совершенствования системы.

Целенаправленные изменения системы управления персоналом и переход ее в новое состояние, составляет развитие системы управления персоналом (рис.1).

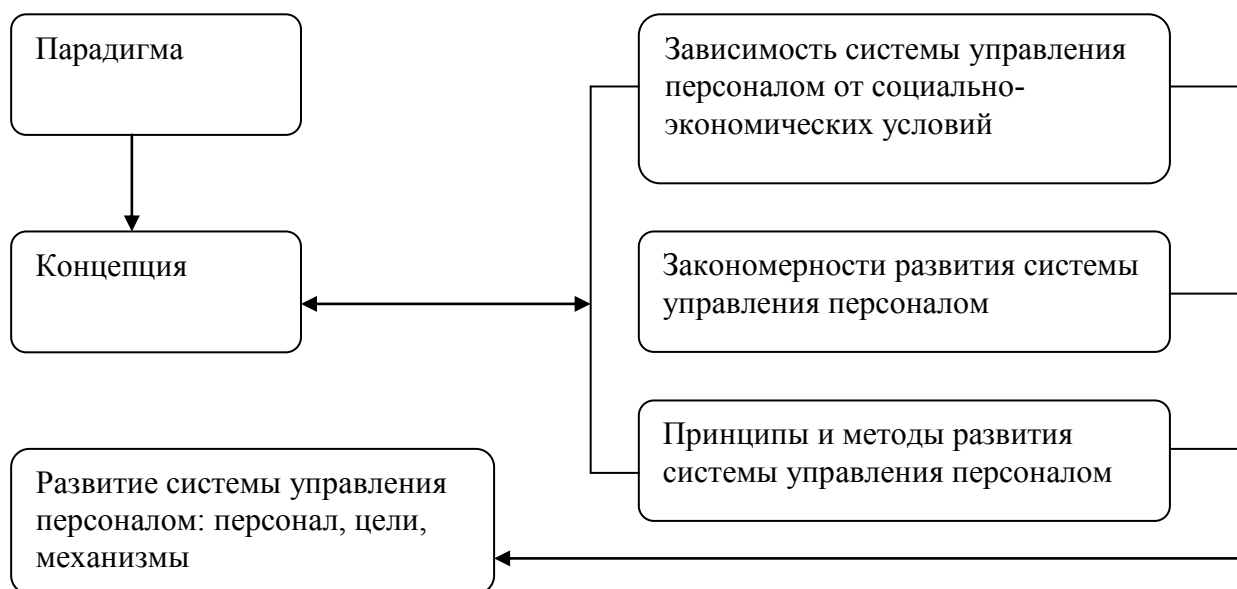


Рисунок 1 - Развитие системы управления персоналом

Муниципальное бюджетное учреждение культуры начинает процесс управления персоналом со стратегических целей и задач, которые опираются на общественное развитие, потребности и приоритеты всех групп населения. Именно поставленными целями и задачами определяются все остальные компоненты системы управления персоналом, то есть: содержание, формы и методы деятельности работников. Все это обеспечивает полноту управленческих решений, постоянно ориентирует персонал на такую деятельность, которая целостно бы влияла на социально - экономические результаты [25]. В том случае, когда цели, задачи, содержание управленческого процесса целостны, логичны и последовательны, руководитель имеет возможность выбрать наиболее рациональные варианты и рассчитывать на достижение результатов, можно говорить о закономерностях управления.

Выявленные закономерности обосновывают принципы и методы, особенности развития системы управления персоналом в учреждениях культуры. Позволяют сделать вывод о том, что в современных условиях, где широко распространена конкуренция для того, чтобы выжить, необходимо использовать ту стратегию, при которой каждый сотрудник принимает участие в поиске новых решений [26].

Выживанию муниципального бюджетного учреждения культуры в конкурентной среде, сохранению его жизнеспособности и способности к дальнейшему развитию содействует персонал – новаторы и креативщики, люди, которые обладают гибким мышлением, не боятся нововведений, склонны к саморазвитию и альтруизму, желают брать на себя ответственность и умеют работать в команде. При этом возникает необходимость в том, чтобы заинтересовать сотрудников вознаграждением, которое может быть как материальным, так и нематериальным, основанным на оценке индивидуального труда.

Стратегические цели муниципального бюджетного учреждения культуры соответствуют изменениям во внешней среде. Как правило, это следующие цели:

- расширение и многообразие производимых и реализуемых товаров (это могут быть буклеты, афиши, флаеры, пригласительные билеты, рекламные листовки и т.п.);
- обновление производимой (реализуемой) продукции (книг, методических указаний, буклетов, путеводителей и т.п.) с учетом предпочтений клиентов (читателей/пользователей библиотек);
- уменьшение затрат на изготовление выпускаемой продукции (скидки вспомогательных организаций, например, типографий и рекламных агентств);
- повышение качества и конкурентоспособности производимой в рамках библиотечной деятельности (иные виды) продукции по сравнению с другими библиотеками.

Модель стратегического управления персоналом муниципального бюджетного учреждения, функционирующего и развивающегося в условиях высокой конкуренции, может быть представлена на рисунке 2.

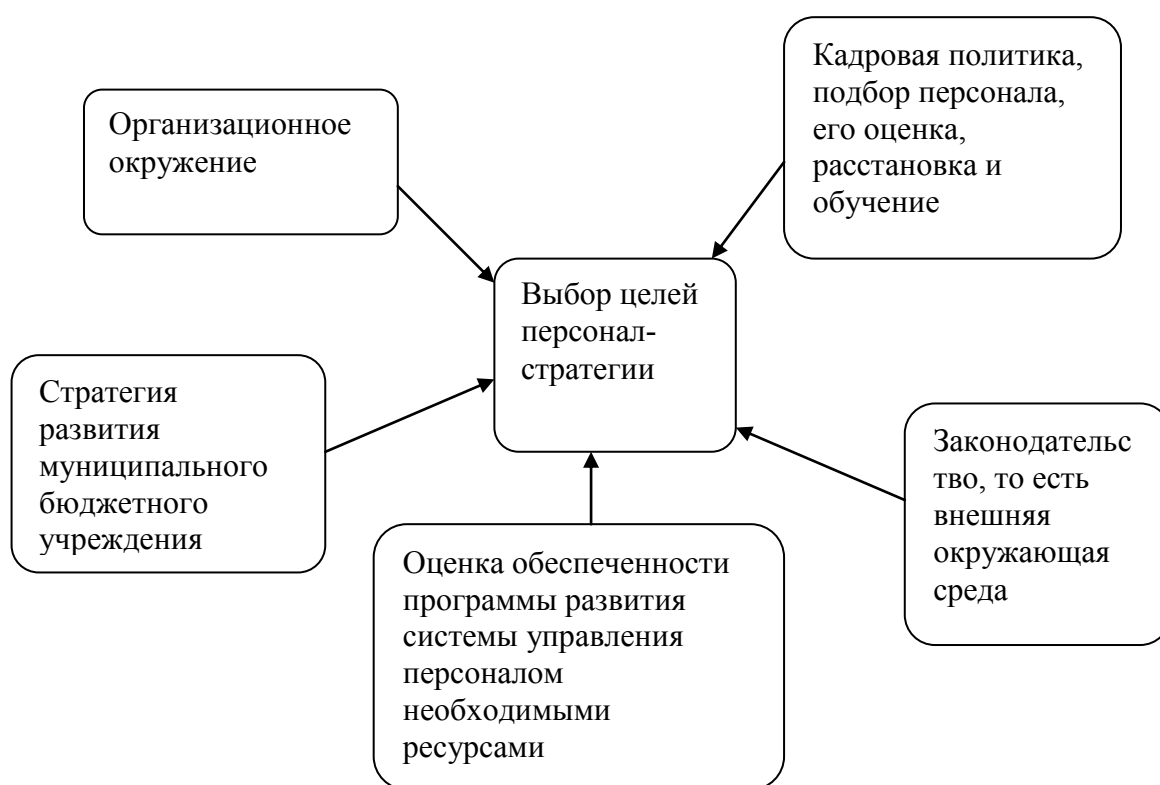


Рисунок 2 - Модель стратегического управления персоналом

Основными составляющими оценки обеспеченности программы развития необходимыми ресурсами (в частности, трудовыми и человеческими ресурсами) являются [19]:

- вклад работников, ожидаемое поведение индивидов с точки зрения получения эффективных показателей от деятельности муниципального бюджетного учреждения культуры;

- структура занятости работающих, т.е. распределение компетенции сотрудников, квалификационный состав сотрудников, соотношение категорий работников, количество уровней управления;
- компетенция сотрудников (требуемый от работников учреждения культуры общий уровень квалификации) и роль персонала в реструктуризации;
- степень взаимодействия работающих в совместной продуктивной деятельности.

Таким образом, мы пришли к выводу, что управление персоналом является комплексным понятием, которое охватывает широкий диапазон вопросов: от разработки концепции кадрового менеджмента и мотивации работников до организационно - практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретном учреждении культуры.

Система управления персоналом состоит из стандартных монотонных функций кадрового делопроизводства, то есть в оформлении приема/увольнения сотрудников, отпусков, больничных листов и т.д., но также и включает в себя аналитические функции оценки сотрудников.

Основой в современных методиках в области управления персоналом является возрастающая роль личности сотрудника учреждения. Изучаются его и направлять в соответствии с задачами и целями, стоящими перед учреждениями культуры.

На основании вышесказанного можно сделать вывод, что в нашем исследовании система управления персоналом в муниципальном бюджетном учреждении культуры рассматривается как совокупность приемов и методов при помощи которых руководство учреждения воздействует на его сотрудников. Целью этого воздействия является использование их потенциала по максимуму для того, чтобы достичь цели, которые в настоящий момент стоят перед учреждением культуры, а именно детскими библиотеками.

Содержание системы управления персоналом в муниципальных бюджетных учреждениях культуры составляет ряд элементов, то есть:

формирование количественного и качественного состава кадров (процесс поиска, подбора и найма персонала), система подготовки и переподготовки работников (обучение и развитие), система оплаты труда (мотивация), межличностные отношения между работниками и адаптация работников. В муниципальных бюджетных учреждениях культуры содержание системы управления персоналом разрабатывается при помощи вышестоящих руководящих органов, а именно департамента культуры города Тольятти на основании программ и установок министерства культуры Самарской области и министерства культуры РФ.

1.2 Кадровая политика в системе управления персоналом муниципальных бюджетных учреждений культуры

Основные функции управления персоналом в муниципальном бюджетном учреждении культуры создаются при помощи кадровой политики. Кадровая политика в нашем исследовании понимается как один из инструментов воздействия на персонал, в нее входят центральные принципы, нормы и правила, которые осуществляются отделом кадров учреждения. Кадровая политика является стратегической основой деятельности в работе с кадрами учреждения. Кадровая политика содействует совмещению целей и приоритетов учреждения с его трудовым коллективом

Главным объектом кадровой политики муниципального бюджетного учреждения культуры является его персонал. Персоналом называется совокупность всех человеческих ресурсов учреждения. Кадры являются первичным и решающим фактором в деятельности учреждения культуры. Именно кадры осуществляют создание и движение средствами, которые находятся во владении учреждения культуры, улучшают их и приводят к совершенству. Поэтому насколько эффективной будет деятельность муниципального бюджетного учреждения культуры будет зависеть от

образованности, квалификации, профессиональных навыков и умений, деловых и личных качеств его сотрудников.

Центральная задача кадровой политики может быть решена вариативно в муниципальных бюджетных учреждениях культуры [14]:

- сократить персонал или оставить; если оставить, то каким способом лучше:
 - а) поставить на сокращенные формы занятости;
 - б) задействовать на непрофильных работах, на других постах;
 - в) посылать на серьёзную переподготовку;
- совершенствовать работников самостоятельно или искать тех, кто уже имеет специальную подготовку;
- приглашать со стороны или переподготавливать работников, подлежащих высвобождению из учреждения;
- устраивать дополнительно сотрудников или обойтись данной численностью, более грамотно ее используя.

При выборе кадровой политики используются факторы, свойственные внешней и внутренней среде учреждения культуры, такие как:

- стратегия развития;
- финансовые возможности учреждения, обозначенный им максимальный уровень затрат на управление кадрами;
- количественные и качественные характеристики имеющихся кадров и направления их изменений в будущем;
- влияние профсоюзов, целеустремлённость в отстаивании интересов работников;
- требования трудового законодательства.

Общие требования к кадровой политике в нынешних условиях ведутся к следующему [18].

Стратегия роста и развития муниципального бюджетного учреждения культуры напрямую зависит от его кадровой политики. Задача кадровой политики обеспечить стратегию роста и развития учреждения необходимыми человеческими ресурсами.

Кадровая политика учреждения культуры должна быть гибкой, но при этом не терять стабильности, так как именно с ней связаны определенные требования кадров. Также в кадровой политике должна присутствовать динамичность, то есть она должна развиваться и совершенствоваться в соответствии со сдвигом тактики муниципального бюджетного учреждения культуры и социально-экономической ситуации.

Кадровая политика учреждения культуры формируется в соответствии с финансовыми возможностями, именно в этом состоит ее экономическая обоснованность. Одной из задач кадровой политики также является индивидуальный подход к каждому сотруднику. Кадровая политика учреждения культуры также ориентируется на рост и развитие системы управления персоналом, ориентированной на получение социального эффекта, но при этом все условия действующего законодательства должны быть соблюдены.

Есть несколько вариантов для реализации кадровой политики муниципального бюджетного учреждения культуры. Она может быть быстрой, решительной, основанной на формальном подходе, приоритете интересов руководства учреждения. Также кадровая политика может быть основана на учете интересов и приоритетов коллектива работников, при этом варианте руководству учреждения культуры необходимо быть готовым к социальным издержкам.

Суть кадровой политики муниципального бюджетного учреждения культуры не заканчивается наймом на работу, а также занимается вопросами подготовки, развития кадров, взаимодействия персонала в учреждении. Кадровая политика учреждения культуры определяет цели и задачи, которые рассчитаны на будущие перспективы. Текущая кадровая политика учреждения культуры занимается решением текущих вопросов, связанных с кадрами. Они тесно взаимосвязаны между собой.

Кадровая политика носит и общий характер, когда касается персонала учреждения культуры в целом, и частный, избирательный, когда нацеливается на решение специфических проблем.

Кадровая политика муниципального бюджетного учреждения культуры создаёт:

- требования к персоналу на стадии его поиска и найма (к образованию, уровню навыков и знаний);
- отношение к финансовым затратам на персонал;
- отношение к стабилизации персонала (всего или определенной его части);
- отношение к стилю подготовки новых кадров в учреждении, ее глубине и разнообразию, а также к переподготовке работников;
- отношение к внутреннему движению работников (карьерному росту) и т.п.

Кадровая политика должна повышать возможности учреждения культуры, реагировать на изменяющиеся требования пользователей/читателей к оказанию библиотечных услуг.

Свойства кадровой политики муниципального бюджетного учреждения культуры:

- взаимосвязь со стратегией учреждения;
- нацеленность на долгосрочное планирование;
- значимость роли персонала.

Кадровая политика является одной из составных управленческой деятельности учреждения культуры. Она имеет цель создать сплоченную, ответственную, высокоразвитую и деятельную команду сотрудников, деятельность которых направлена на результат.

Кадровая политика муниципального бюджетного учреждения культуры создаёт весьма хорошие условия работы, обеспечивает возможность продвижения по службе своих сотрудников и уверенность в завтрашнем дне. Главной задачей кадровой политики учреждения культуры есть ежедневная кадровая деятельность по учету интересов всех категорий персонала и социальных групп трудового коллектива.

Основные цели кадровой политики связаны с отношением муниципального бюджетного учреждения культуры к внешней среде, и к своим кадрам. Кадровую политику необходимо оснастить стратегическими и оперативными системами управления. Задачи кадровой стратегии включают [44]:

- повышение престижа учреждения культуры;
- анализ атмосферы внутри учреждения культуры;
- анализ перспективы развития потенциала персонала учреждения культуры;
- обобщение и предупреждение причин увольнения сотрудников учреждения культуры с занятой должности.

Воссоздание кадровой стратегии, единовременное оказание помощи руководителям, во время руководства над муниципальным бюджетным учреждением культуры, находятся в оперативной области управления персоналом.

Кадровая политика муниципального бюджетного учреждения культуры – это целостная кадровая стратегия, связывающая разные формы кадровой деятельности, в том числе и планы по использованию кадровой силы [26].

Отделы кадров и отделы, осуществляющие организационно-кадровую работу, во многих муниципальных бюджетных учреждениях культуры в основном привыкли заниматься планированием численности кадров. Их главная задача – добиться соответствия работников со штатными расписаниями трудового коллектива, требования и установки по формированию которых идут от вышестоящих органов управления учреждениями культуры.

Система работы с персоналом должна быть направлена на то, чтобы кадровый состав муниципального бюджетного учреждения культуры пополнялся людьми, имеющими навыки, соответствующий уровень образования, положительные личностные характеристики. Делать так, чтобы таких работников с каждым днем становилось больше во всех подразделениях учреждения.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод о том, что кадровая политика в муниципальных бюджетных учреждениях культуры должна быть согласованной, включать в себя системы отбора, подготовки, совершенствования и оплаты кадров, должно присутствовать взаимодействие между руководителем и персоналом учреждения. Но, зачастую, всему вышеуказанному мешает ряд факторов. Например, существует большая, чем это прогнозировалось текучесть персонала. Кадровый состав учреждения культуры не пополняется вовремя новыми квалифицированными сотрудниками. Списки по обучению персонала, его подготовки и переподготовки составлены неверно. В результате такой деятельности повышаются затраты на персонал, сэкономить финансовые средства, выделенные городским бюджетом на развитие системы управления персоналом учреждения не получается. Для того чтобы система управления персоналом муниципального бюджетного учреждения культуры была организованной и не требовала дополнительных финансовых затрат необходим четкий и структурированный план ее совершенствования, а систематические анализ и контроль его выполнения могут помочь скорректировать разницу между стратегическими планами и тем, что есть на самом деле.

2. Анализ системы управления персоналом в муниципальном бюджетном учреждении культуры г. Тольятти «Объединение детских библиотек»

2.1 Характеристика МБУК «ОДБ»: структура учреждения, кадровая политика

Муниципальное бюджетное учреждение культуры городского округа Тольятти «Объединение детских библиотек», в дальнейшем именуемое учреждение, создано в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «О некоммерческих организациях», постановлением Администрации г. Тольятти Самарской области от 25.07.1995 г. №1082. Официальное наименование учреждения: муниципальное бюджетное учреждение культуры городского округа Тольятти «Объединение детских библиотек», сокращенное наименование: МБУК «ОДБ».

Учреждение представляет собой некоммерческую организацию, которая создана для того, чтобы оказывать услуги, предусмотренные законодательством Российской Федерации в сфере культуры. Учредителем учреждения является муниципальное образование - городской округ Тольятти в лице мэрии городского округа Тольятти (далее – учредитель). Учреждение находится в ведомственном подчинении департамента культуры мэрии городского округа Тольятти.

МБУК «ОДБ» является юридическим лицом с момента государственной регистрации. МБУК «ОДБ» имеет печать установленного образца, штамп, бланки, обособленное имущество, самостоятельный баланс, осуществляет операции с поступающими ему в соответствии с законодательством Российской Федерации средствами через лицевые счета, открываемые в финансовом органе городского округа Тольятти, в порядке, установленном законодательством Российской Федерации.

Место нахождения МБУК «ОДБ»: 445019, Российская Федерация, Самарская область, г. Тольятти, ул. М.Горького, 42-4.

МБУК «ОДБ» осуществляет свою деятельность в соответствии с предметом и целями деятельности, которые определены федеральными законами, иными нормативными правовыми актами, муниципальными правовыми актами и уставом.

Предметом деятельности МБУК «ОДБ» является:

1. Библиотечное обслуживание населения г. Тольятти, к приоритетным группам относится дети и молодежь.
2. Комплектование, сохранность и использование библиотечных фондов.

Основными целями деятельности МБУК «ОДБ» являются (рис.3):



Рисунок 3 – основные цели МБУК «ОДБ»

Для достижения целей МБУК «ОДБ» осуществляет основные виды деятельности, а именно (рис. 4):



Рисунок 4 – основные виды деятельности МБУК «ОДБ»

МБУК «ОДБ» имеет право в рамках действующего законодательства предоставлять услуги на платной основе, не противоречащие его основной деятельности.

Иные виды деятельности (рис. 5):



Рисунок 5 – иные виды деятельности МБУК «ОДБ»

Муниципальное задание для МБУК «ОДБ» формирует и утверждает учредитель. Учреждение не вправе отказаться от выполнения муниципального задания.

Доходы МБУК «ОДБ» поступают в его самостоятельное распоряжение и используются им для достижения целей, ради которых оно создано. Собственник имущества учреждения не имеет права на получение доходов от осуществления учреждением деятельности.

МБУК «ОДБ» не вправе размещать денежные средства на депозитах в кредитных организациях, а также совершать сделки с ценными бумагами, если иное не предусмотрено федеральными законами.

Управление МБУК «ОДБ» осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации и Уставом. Органами управления МБУК «ОДБ» являются руководитель учреждения и общее собрание трудового коллектива. Общее собрание трудового коллектива МБУК «ОДБ» (далее – общее собрание) является коллегиальным органом управления учреждением. Общее собрание проводится по мере необходимости, но не реже одного раза в год. Общее собрание является правомочным, если на нем присутствует не менее 2/3 членов трудового коллектива. Решение общего собрания считается принятым, если за него проголосовало более половины присутствующих.

МБУК «ОДБ» возглавляет руководитель – директор учреждения. Назначение директора МБУК «ОДБ», а также заключение и прекращение трудового договора, осуществление трудовых отношений с ним производятся в соответствии с трудовым законодательством. Кроме того, данная процедура регулируется Положением о порядке назначения на должность, освобождения от должности и осуществления трудовых отношений с руководителями муниципальных предприятий и муниципальных учреждений городского округа Тольятти и с учетом квалификационных требований, предъявляемых к данной должности.

К компетенции директора МБУК «ОДБ» относятся вопросы осуществления текущего руководства деятельностью учреждением, за исключением вопросов, отнесенных федеральными законами и (или) Уставом учреждения к компетенции учредителя и иных органов учреждения.

Директор МБУК «ОДБ» в рамках своей компетенции осуществляет следующие полномочия (рис.6):

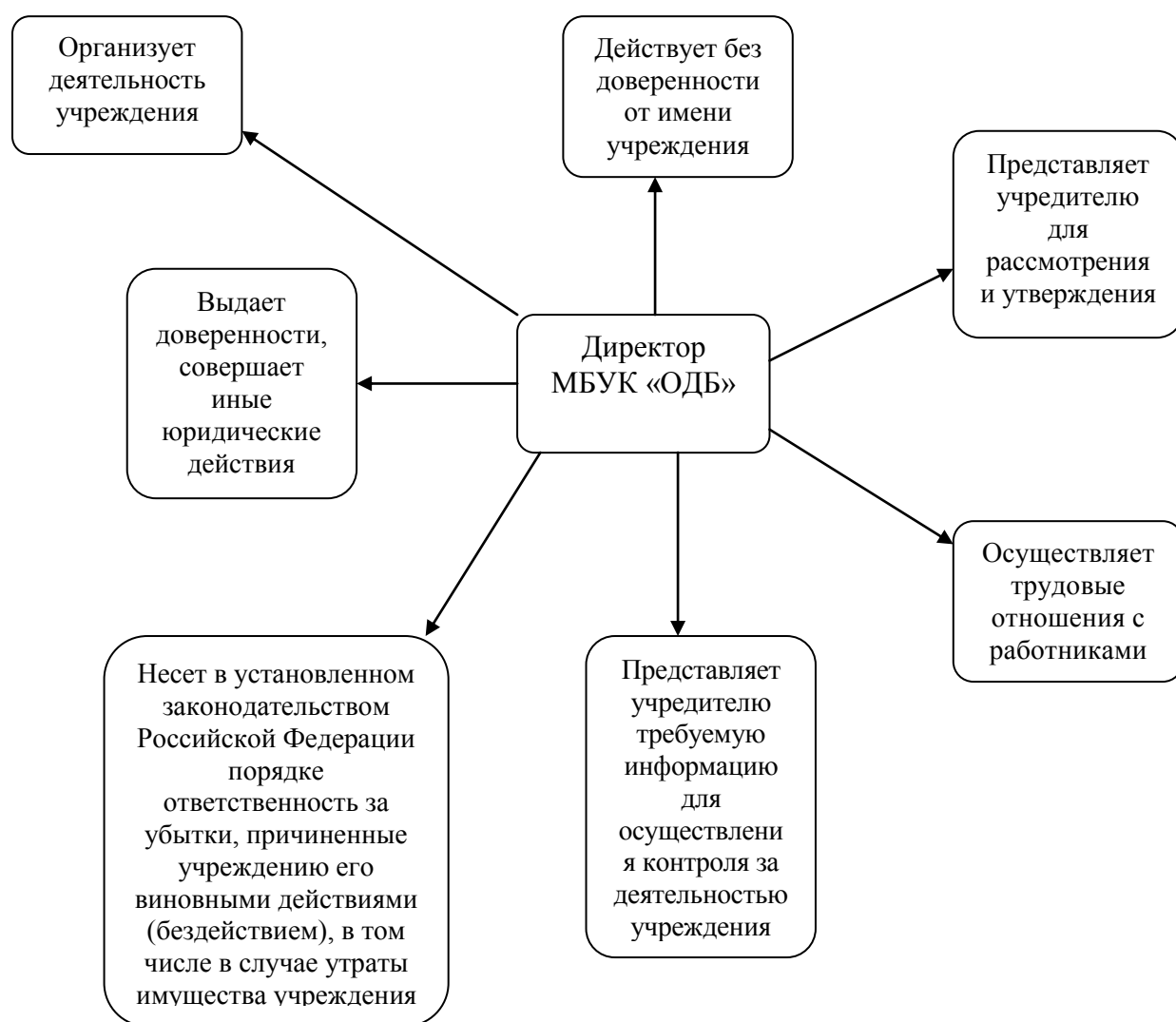


Рисунок 6 – полномочия директора МБУК «ОДБ»

Структура муниципального бюджетного учреждения культуры городского округа Тольятти «Объединение детских библиотек» (МБУК «ОДБ») представляет собой сеть структурных подразделений: 23 детские библиотеки, 6 из которых занимают помещения в образовательных учреждениях и 6 отделов, относящихся к Центральной детской библиотеке им. А.С. Пушкина, расположенных в разных районах городского округа Тольятти (рис. 7).

Отделы Центральной детской библиотеке им. А.С. Пушкина:

- отдел обслуживания Центральной детской библиотеке им. А.С. Пушкина (ОО);
- отдел комплектования и организации единого фонда (ОКиОЕФ);
- отдел информационно-библиографического сервиса (ОИБС);
- отдел продвижения чтения (ОПЧ);
- отдел редких книг (ОРК);
- организационно-методический отдел.

Каждый отдел имеет свои задачи и функции. Деятельность каждого отдела регламентирует внутренний локальный акт: «положение о деятельности отдела». Деятельность каждого отдела/библиотеки осуществляется на основе текущего и перспективного планирования, сочетания единоначалия в решении вопросов деятельности и коллегиальности при их обсуждении, персональной ответственности работников за ненадлежащее исполнение возложенных на них должностных обязанностей и отдельных поручений руководства. Квалификационные требования, функциональные обязанности, права, ответственность работников регламентируются должностными инструкциями, утверждаемыми руководителем МБУК «ОДБ».

Штат МБУК «ОДБ» состоит из 123 человек, 91 специалист занят на ставках с деятельностью непосредственно связанной с оказанием библиотечно-библиографических услуг. Остальные относятся к административно-управленческому, вспомогательному и техническому персоналу.

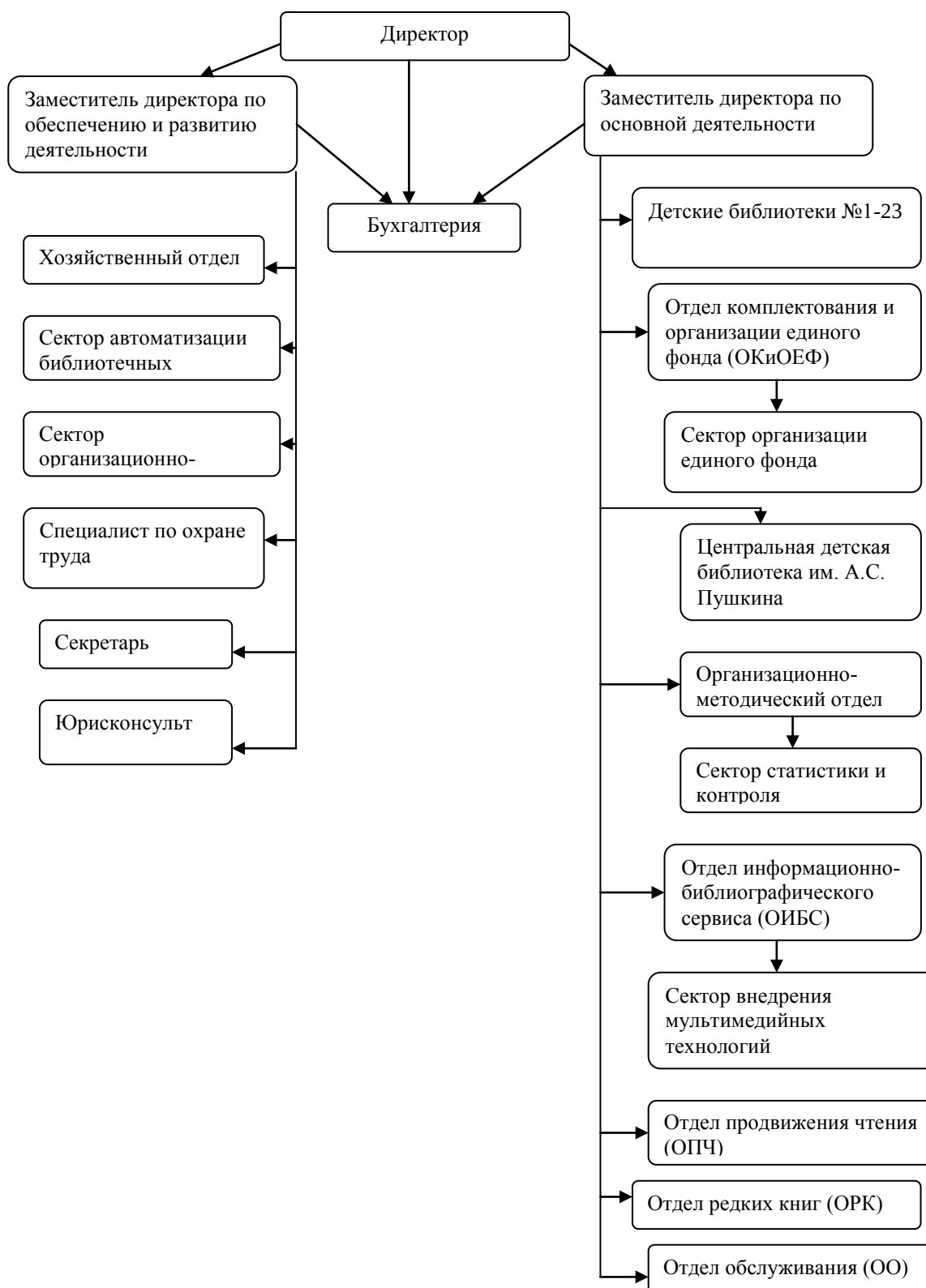


Рисунок 7 – Структура МБУК «ОДБ»

В число сотрудников библиотеки/отдела, в зависимости от количества обслуживания читателей согласно плана, предписанного муниципальным заданием департамента культуры г.Тольятти, входит заведующий библиотекой,

главный библиотекарь/главный библиограф, ведущий библиотекарь/библиограф, библиотекарь 1 категории/библиограф, уборщик служебных помещений.

В число административно-управленческого персонала МБУК «ОДБ» входит: директор библиотеки, 2 заместителя директора, главный бухгалтер, секретарь руководителя, заведующий сектором организационно-кадровой работы, начальник хозяйственного отдела. К вспомогательному персоналу МБУК «ОДБ» относятся: бухгалтер 1 категории, экономист 1 категории, инженер-программист, заведующий сектором внедрения мультимедийных технологий, специалист по кадрам. К техническому персоналу МБУК «ОДБ» относятся: уборщики служебных помещений, рабочий по комплексному обслуживанию и ремонту зданий, гардеробщик.

Кадровая политика в МБУК «ОДБ» ориентирована на поиск, развитие и обучение работников с целью совершенствования и раскрытия его потенциала в повседневной работе.

Основные принципы работы с человеческими ресурсами в МБУК «ОДБ» являются следующие:

1. Повышение престижа учреждения.
2. Привлечение новых квалифицированных и опытных сотрудников с целью расширения социальной базы.
3. Организация непрерывного процесса обучения персонала.
4. Разработка систем мотивации работников.
5. Анализ и оценка эффективности деятельности каждого сотрудника, в том числе и руководителей.
6. Развитие целей и задач в системе управления персоналом в соответствии с настоящими политическими, социальными и экономическими условиями.
7. Совершенствование методов и технологий в работе с кадрами.

Таким образом, можно сделать вывод, что структура МБУК «ОДБ» является довольно специфичной, имеет свои отделы, секторы и подразделения,

которые не встретишь ни в одном другом учреждении культуры, в том числе и библиотеках. В результате этого работа с кадрами, особенно с их поиском и наймом усложняется, так как учреждению требуются люди с соответствующим уровнем образования и навыков для того, чтобы работать в таких подразделениях.

2.2 Анализ проблем системы управления персоналом в МБУК «ОДБ»

В данном исследовании под системой управления персоналом мы понимаем совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом. Объектами системы управления персоналом являются работники, трудовой коллектив, а субъектами – административно-управленческий. Система управления персоналом в МБУК «ОДБ» выполняет следующие функции:

1. Разрабатывает кадровую политику и стратегию управления персоналом в учреждении.
2. Занимается поиском, подбором, отбором и наймом персонала.
3. Занимается оценкой, обучением, развитием сотрудников.
4. Управляет системой мотивации в учреждении.
5. Решает вопросы об адаптации вновь принятых сотрудников.
6. Занимается вопросами социально-бытового обеспечения сотрудников и нормальных условий труда.
7. Занимается вопросами правового и информационного обеспечения сотрудников.

Как и во многих других муниципальных бюджетных учреждениях культуры, система управления персоналом в МБУК «ОДБ» имеет свои особенности и недостатки, ведущие к более серьезным проблемам. В данном исследовании мы не сможем рассмотреть каждый компонент системы управления персоналом МБУК «ОДБ» подробным образом, так как это весьма масштабно, поэтому коротко остановимся на каждом из составляющих систему

управления персоналом элементов, а более подробно остановимся на таких подсистемах, как:

1. Найм и адаптация персонала.
2. Мотивация персонала.

Под кадровой политикой в МБУК «ОДБ» принято понимать систему конкретных норм, правил, пожеланий и ограничений, которые реализуют себя в процессе взаимодействия между сотрудниками и учреждением в целом. Кадровая политика учреждения тесно связана со стратегией его развития, то есть представляет ее реализацию при помощи человеческих ресурсов. В ходе исследования серьезных проблем в кадровой политике и стратегии управления МБУК «ОДБ» выявлено не было, так как эти элементы системы управления персоналом составляются и согласуются при помощи вышестоящих органов управления, то есть специалистов и руководства департамента культуры города Тольятти. Цели и задачи, основные моменты кадровой политики и стратегии управления строго формируются под контролем департамента культуры города Тольятти. В связи с этим кадровая политика МБУК «ОДБ» является довольно гибкой и обеспечивает индивидуальный подход к своим сотрудникам.

Система управления персоналом в МБУК «ОДБ» также занимается вопросами поиска, подбора и отбора, найма сотрудников. В МБУК «ОДБ» эта функция возложена на специалиста по кадрам в количестве одного человека – это молодая женщина. Ранее этим занималась женщина пенсионного возраста, которая в силу возраста не обладала необходимыми техническими навыками и не владела современными методиками (поиск сотрудников через интернет-ресурсы). В связи с этим на плечи нового сотрудника, занимающимся кадровым делопроизводством и подбором персонала легли глобальные задачи по переводу большого объема кадровой документации в 1С: Зарплата и Управление Персоналом 8 – программу, обеспечивающую реализацию кадровой политики учреждений и организаций.

Специалист по кадрам не всегда обладает подробной информацией о специфике вакантных должностей в МБУК «ОДБ». Информация о функциональных обязанностях той или иной профессии черпается сотрудником отдела кадров из должностных инструкций. Должностные инструкции в МБУК «ОДБ» не составлены конкретно под каждую специальность, а носят слегка размытый и общий характер.

Например, в должностной инструкции библиотекаря 1 категории не сказано, что он должен проводить мероприятия, посвященные тому или иному событию, а на самом деле это является одной из его главных задач. На сегодняшний день библиотекарь выполняет много задач, а не только занимается выдачей и приемом книг. Бывает ситуация наоборот, в должностной инструкции секретаря упоминается о ведении деловой переписки на английском языке, на самом же деле МБУК «ОДБ» никогда не сотрудничало с иностранными гражданами.

Минусом в поиске персонала в МБУК «ОДБ» являются сами методы, которые заключаются в размещении объявлений в газетах и в размещении вакансии на бесплатных интернет-ресурсах, где важная информация будет расположена далеко не на первых страницах.

Стоит отметить, что первый из способов очень дорог, но мало эффективен, современное общество практически не читает газет, а второй, хотя и совершенно бесплатный и бывает результативен, но занимает много времени, что очень неудобно, когда новый сотрудник требуется библиотеке в скором времени.

Весьма часто на объявления в газетах откликаются пожилые люди, желающие поработать на пенсии и полагающие, что работа в современных библиотеках ничем не отличается от той, которая была раньше при Советском Союзе. На сегодняшний день библиотекарь обязан владеть хотя бы минимальными навыками работы на компьютере, то есть уметь печатать, делать презентации, пользоваться интернетом. Чаще всего пенсионеры этого не могут, и специалист по кадрам очень много времени тратит, объясняя человеку,

почему он не подходит на должность простого библиотекаря. Что касается молодых специалистов, только что окончивших высшие учебные заведения города, то, как правило, все они, не имея ни малейшего опыта работы, желают получать высокую заработную плату, хотя учреждение является бюджетным и уровень зарплат строго фиксируется вышестоящим органом управления, то есть мэрией городского округа Тольятти.

В поиске персонала в МБУК «ОДБ» не наблюдается системности. Специалисту по кадрам от работника/руководителя того или иного отдела, сектора, библиотеки поступает задание найти сотрудника на открытую вакансию. Далее сотрудник отдела кадров размещает объявление о ней в газете «Презент» и ждет звонков от соискателей. Телефонный номер специалиста по кадрам принадлежит сразу нескольким сотрудникам МБУК «ОДБ», работающим в одном кабинете, а именно заместителю директора по основной деятельности, экономисту, начальнику хозяйственного отдела. Дозвониться соискателям бывает весьма сложно, так как телефон практически все время занят. Очень часто на звонок отвечает случайно оказавшийся поблизости сотрудник, не обладающий необходимой информацией (в силу чего МБУК «ОДБ» теряет возможность приобрести квалифицированные кадры, так как специалисты, имеющие образование в сфере культуры весьма востребованы в нашем городе и имеют возможность выбирать работодателей).

В течение периода с 01. 09. 2016 по 01.01.2017 в МБУК «ОДБ» было следующее количество свободных вакансий:

Библиотекарей 1 категории - 3;

Главных библиотекарей - 1;

Специалиста по охране труда - 1.

Но, в силу того, что люди на данных должностях долго не задерживались, потребность в новых сотрудниках была постоянной. Так, в течение указанного периода на должность библиотекарей в МБУК «ОДБ» были приняты 8 человек, а на должность специалиста по охране труда были приняты четыре девушки.

Исходя из этого, специалисту по кадрам приходилось размещать рекламу в газете не один раз.

Рассчитаем общее количество денежных средств, затраченных руководством МБУК «ОДБ» на организацию размещения объявлений о поиске специалистов за период с 01. 09. 2016 по 01.01.2017 (табл.1).

Рекламный источник	Вид рекламы	Стоимость	Количество выходов	Общая стоимость
Газета «Презент»	Строчная информация	150 руб.	32 (два раза в неделю)	4800 руб.
Газета «Презент»	Строчная информация	132 руб. (с учетом скидки)	32 (два раза в неделю)	4224 руб.
Газета «Презент»	Строчная информация	116 руб. (с учетом скидки)	32 (два раза в неделю)	3712 руб.
Газета «Презент»	Строчная информация	102 в сутки (с учетом скидки)	32 (два раза в неделю)	3264 руб.
Общая стоимость размещения рекламы по поиску сотрудников: 16 000 тыс.				

Таблица 1 - Затраты на рекламу по поиску персонала

Хотя сумма на первый взгляд и не является большой, но для бюджетного учреждения, которым является МБУК «ОДБ» она весьма значима, поэтому наблюдается явное несоответствие затраченных финансовых средств и полученных результатов (постоянная текучесть, несоответствующие должности кандидаты и т.д.).

Весьма распространенной проблемой в МБУК «ОДБ» является то, что на должность библиотекарей часто устраиваются молодые девушки, только что закончившие учебные заведения, которые, проработав полгода, либо уходят в декретный отпуск, либо, набравшись опыта, переходят в другие учреждения культуры г. Тольятти с более высокой заработной платой.

Конкуренция у учреждений культуры г. Тольятти (в частности библиотек) довольно высокая, так как работают три библиотечные системы, две

из которых хотя и преимущественно и заняты обслуживанием взрослого населения, также стремятся заинтересовать читателей детского возраста.

Другими должностями, на которые сложно подобрать работников, являются должность специалиста по охране труда и секретаря. Ввиду небольшой заработной платы на вакансии откликаются в основном студентки очных отделений, график учебы не позволяет им серьезно относиться к занимаемой должности, отсюда большая текучесть и частые уходы в оплачиваемые МБУК «ОДБ» учебные отпуска.

Для квалифицированного подбора персонала необходимы специально разработанные под конкретные вакансии анкеты, тесты, навыки психолога у сотрудника кадровой службы и т.д. Кандидаты должны проходить многоступенчатую систему проверки. В результате в МБУК «ОДБ» должен остаться лучший кандидат на должность.

В МБУК «ОДБ» при приеме сотрудника на вакансии среднего и низшего уровней проводится обычное собеседование, причем вопрос о приеме на работу решает в первую очередь специалист по кадрам, часто без консультации с руководителем соответствующего подразделения. В анкете кандидаты указывают только чисто формальные сведения (Ф.И.О., дату рождения, контактный телефон и т.д.).

В идеальном варианте сотрудники кадровой службы, ответственные за прием сотрудника на работу, после того, как они определились с наиболее достойными кандидатами, наводят справки о кандидате - это может быть, например, телефонная беседа с бывшим работодателем. В МБУК «ОДБ» даже не запрашивается характеристика с прошлых мест работы. Таким образом, процедура подбора носит формальный характер.

Только для таких должностей, как главный бухгалтер, заведующий библиотекой процедура отбора в МБУК «ОДБ» сложнее, чем для других, и подготовка к ней проводится более тщательно. Так как работа на этих должностях более ответственна (рис. 8).

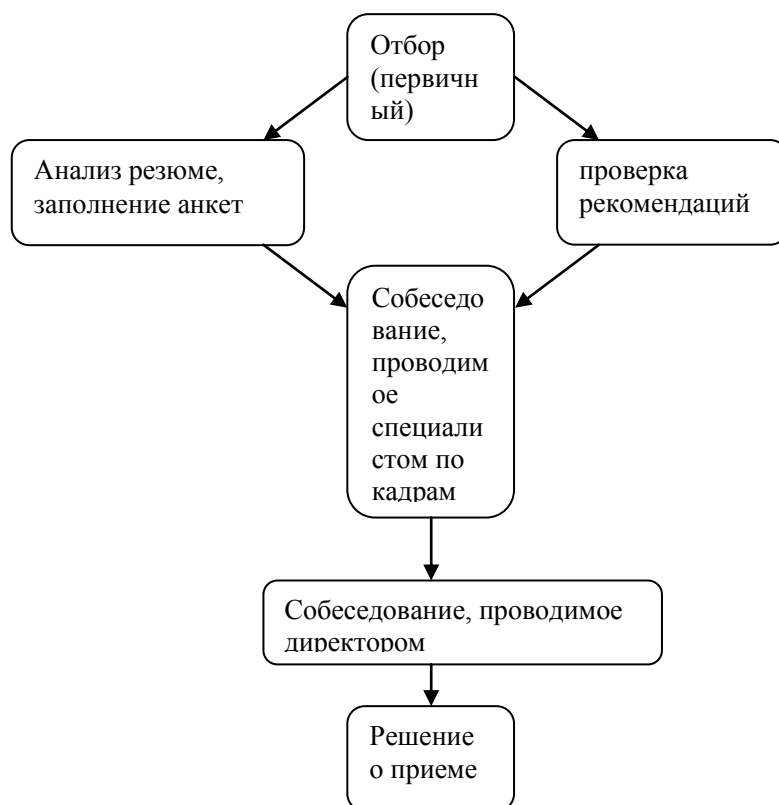


Рисунок 8 - Процесс отбора главного бухгалтера, заведующего библиотекой

Вышеуказанные должности требуют особого внимания при принятии решения о приеме на них того или иного сотрудника, поэтому процесс отбора на них весьма сложный и трудоемкий.

Отбор персонала на такие должности, как главный библиотекарь/библиограф, ведущий библиотекарь/библиограф, секретарь, экономист, бухгалтер 1 категории, специалист по охране труда имеют следующую структуру отбора (рис. 8).

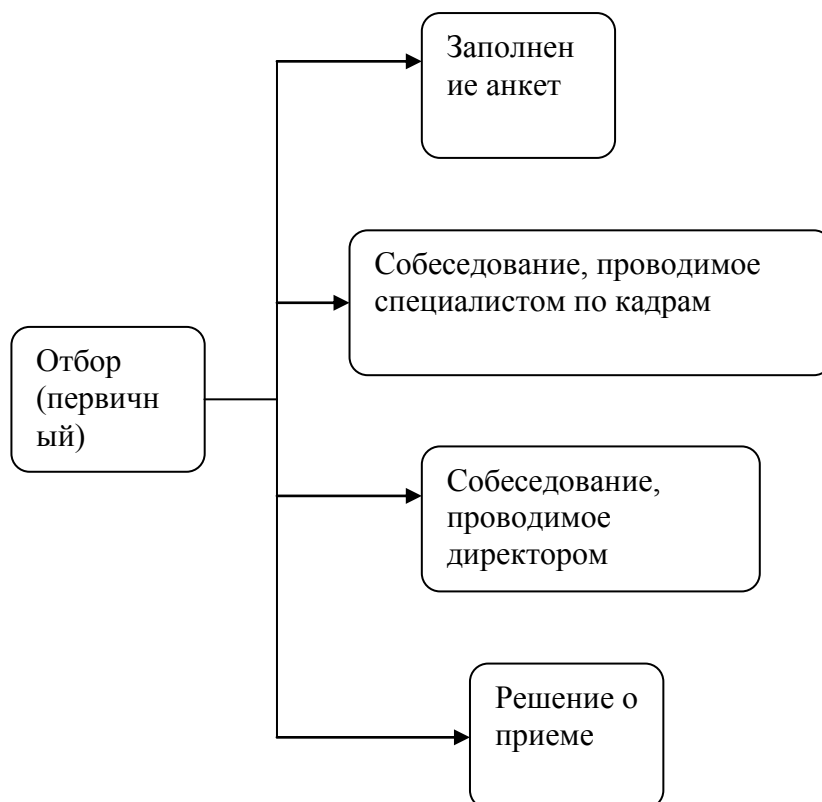


Рисунок 9 - Процесс отбора для должностей среднего уровня (секретарь, специалист по охране труда, экономист и т.д.)

Требований к данному процессу отбора гораздо меньше, так как работа также требует меньшей ответственности.

Процедуру отбора персонала на такие должности как уборщик служебных помещений и библиотекарь 1 категории осуществляют специалистом по кадрам единолично (рис. 10).

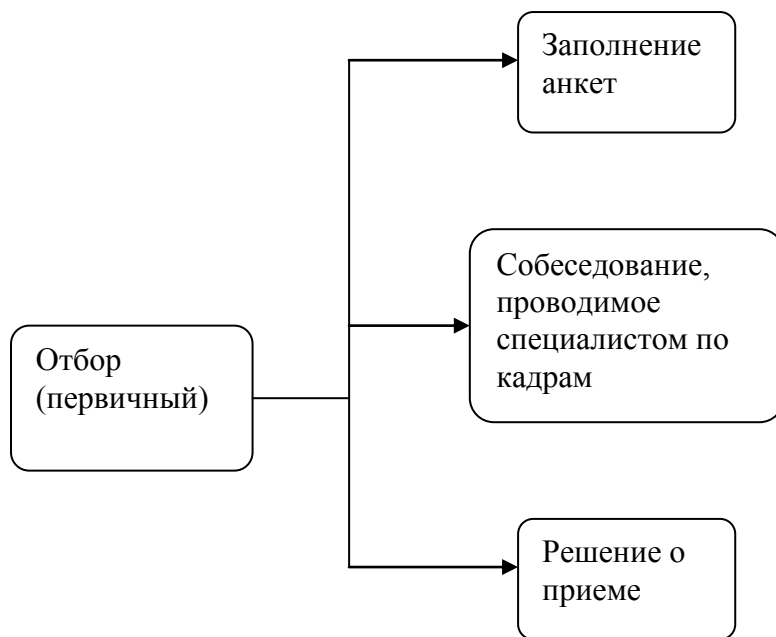


Рисунок 10 - Процесс отбора для должностей низшего уровня (уборщик служебных помещений, библиотекарь 1 категории)

Практически, как и в любой другой организации, отбор персонала отличается по тому принципу, что чем сложнее и ответственнее должность, тем сложнее на нее процедура отбора сотрудников.

В МБУК «ОДБ» решение о приеме или отказе в приеме на работу зачастую принимается на основании пройденного собеседования без дальнейших этапов процедуры отбора. Это связано с целью сэкономить время.

Мы уже упоминали, что МБУК «ОДБ» столкнулось с проблемой высокой текучести персонала на должности библиотекаря 1 категории. Это случается из-за неполноценно проведенного отбора сотрудников на данную должность.

Большинство желающих работать на этой должности изначально не соответствовали требованиям к ней предъявляемым.

Таким образом, в результате некачественно проведенного отбора персонала, МБУК «ОДБ» несет финансовые затраты и временные потери на проведение дополнительного поиска и отбора кандидатов на эту должность. Из этого можно сделать вывод, что процедура отбора, проводимая на эту должность, должна быть более тщательной, чтобы в дальнейшем не приходилось сталкиваться с подобного рода проблемами, возникающими вследствие некачественно организованной процедуры отбора.

Следующий этап процедуры отбора персонала заключается в заполнении анкет. Метод анкетирования является довольно значимым, так как позволяет подробно ознакомиться с данными претендента на должность.

В МБУК «ОДБ» используется стандартная анкета, где прописываются основные сведения о претенденте. Кроме того, анкеты, предназначенные для заполнения, на все должности являются одинаковыми. Это вызывает затруднения, так как анкета, собирающая сведения о претендентах на высокие должности должна быть более полной, развернутой, в связи с тем, что должность является очень ответственной.

Такой подход к составлению анкет для кандидатов на должности разного уровня не оправдан, так как для проведения отбора на более высокие, а, следовательно, более ответственные, должности требуется больший объем информации, характеризующей кандидата.

Все несовершенства, выявленные в системе поиска, отбора и найма персонала ведут к его высокой текучести, что требует серьезных изменений.

Также в систему управления персоналом МБУК «ОДБ» входит оценка, обучение и развитие сотрудников. Оценка персонала в учреждении проводится с целью оценки его квалификации, анализа результатов его деятельности, выявления личностных характеристик. Оценка персонала в МБУК «ОДБ» проводится регулярно, оценивается не только линейный персонал, но и

руководство. Главными критериями оценки персонала в МБУК «ОДБ» являются прозрачность и общепонятность ее критериев.

Обучение сотрудников учреждения проводится регулярно, так как этому способствуют такие внешние факторы, как:

1. Рост коммуникационных возможностей, внедрение новой техники и технологий.
2. Изменения в технологиях и информационный прогресс.

Для учреждения гораздо выгоднее и экономичнее обучить новым технологиям уже имеющийся персонал, чем привлекать новых сотрудников. Кроме того, у сотрудников учреждения имеется возможность получить бесплатное высшее образование в Самарской государственной академии культуры и искусства (СГАКИ), так как ежегодно выделяются бюджетные места для сотрудников учреждений культуры.

Любой вид обучения персонала (подготовка, повышение квалификации, переподготовка кадров) проводится при поддержке учредителя учреждения. Поэтому возможность обучаться, развиваться и самосовершенствоваться персоналу учреждения предоставлена в полном объеме.

Система управления персоналом в учреждении занимается и вопросами мотивации сотрудников. В МБУК «ОДБ» мотивация выражается в стимулировании труда работников посредством предоставления:

1. Социальных гарантий (больничные листы, выплаты пособий и т.п.).
2. Организации организационных праздников для сотрудников и их детей.
3. Достойная оплата труда не является средством стимулирования добросовестной работы.

Система мотивации построена на социально-психологических методах, которые также не всегда совершенны. В связи с низким уровнем заработной платы у многих сотрудников наблюдается низкая мотивация труда и рабочий день проходит в ожидании его окончания, то есть без выполнения какой-либо полезной работы. Такие сотрудники не задерживаются долго на рабочем месте, что приводит к текучке персонала.

Вопросы по поводу адаптации персонала в МБУК «ОДБ» тоже включены в систему управления персоналом. В МБУК «ОДБ» также имеются сложности с адаптацией уже нанятого персонала. Наиболее сложно к новым условиям работы приспосабливаются молодые специалисты, именно те, которые не так давно закончили высшие учебные заведения в возрасте до 30 лет. Это происходит в силу их социальных и возрастных особенностей, к которым относят следующие:

- труд молодых специалистов в большей мере исполнительский, менее творческий и креативный, иногда присутствует страх перед нововведениями и ответственностью;
- начиная свою трудовую деятельность с нижних ступеней иерархии, молодые специалисты получают и меньшую заработную плату. Это сказывается на уровне удовлетворения их потребностей;
- молодые специалисты обладают большей мобильностью, передовыми знаниями и профессиональной подготовкой, в результате чего представляют для учреждения особую ценность.

Также замедление процесса адаптации в учреждении происходит от неумения более старших сотрудников рационально вести наставническую деятельность, так как именно они являются проводниками молодых специалистов в специфику библиотечной деятельности.

Быстрое включение молодых специалистов в деятельность МБУК «ОДБ» имеет большое значение, поскольку от степени, сроков и результатов адаптации в определенной мере зависит эффективность всей последующей трудовой деятельности молодых специалистов, их стабильность, уровень активности, состояние трудовой дисциплины, процесс формирования личности.

Результаты адаптации молодого специалиста отражаются на показателях работы МБУК «ОДБ» в виде потерь рабочего времени, дополнительных издержек, связанных с переквалификацией, и др. Сокращение текучести кадров сегодня в определенной мере зависит от адаптации человека к

производственной и социальной среде, вхождения человека в новый для него коллектив.

Другими немаловажными факторами в процессе адаптации являются микроклимат в коллективе и социально-бытовое обеспечение сотрудников. Если в микроклимате коллектива особых проблем не наблюдается, так как работа библиотекарей преимущественно коллективная, отсутствует давление со стороны вышестоящего руководства, развиты межличностные контакты, присутствует положительное отношение к нововведениям. Все это способствует к установлению положительного морально-психологического климата в МБУК «ОДБ». То, например, социально-бытовое обеспечение сотрудников оставляет желать лучшего, например, хотя и учреждение старается соблюдать все рекомендации СанПиНа и обеспечить сотрудникам нормальные условия труда, но в связи с малым финансовым обеспечением, библиотеки, например, не могут приобрести специальные защитные очки для всех работников, чья деятельность требует практически постоянного присутствия за компьютером. Поэтому очки с защитными со спектральными фильтрами ЛС и НСФ, разрешенными Минздравом России для работы с ПЭВМ используются сотрудниками МБУК «ОДБ» поочередно. Кроме того, далеко не все рабочие места оборудованы современными удобными столами и стульями, оснащены новой техникой, что тоже сказывается как на уровне мотивации, так и адаптации вновь принятых на работу в МБУК «ОДБ» сотрудников.

Вопросы правового и информационного обеспечения в системе управления персоналом в МБУК «ОДБ» решаются при помощи грамотного высококвалифицированного и опытного юрисконсульта, кроме того, на большинстве компьютеров установлен полный пакет справочной правовой системы КонсультантПлюс, воспользоваться которым имеет право любой сотрудник учреждения, также как и обратиться за помощью к юрисконсульту.

В результате анализа системы управления персоналом стоит сказать, что основные проблемы содержатся в процессе поиска, подбора и найма персонала, его адаптации и мотивации. В связи с недочетами и недоработками данных

процессов МБУК «ОДБ» сталкивается с более глобальной и трудно разрешаемой проблемой, а именно довольно высокой для него текучестью персонала.

Известно, что система управления – процесс, включающий в себя целый ряд действий и работ, которые обеспечивают формирование и эффективное использование персонала учреждения. К ним относятся: выработка кадровой стратегии и кадровой политики, процесс поиска, отбора и найма кадров, адаптация сотрудников, обучение и развитие персонала, оценка деятельности работников, социально-бытовое обеспечение сотрудников, информационное и правовое обеспечение коллектива и т.д.

Проведя анализ системы управления персоналом МБУК «ОДБ» мы выявили существенные недочеты в ее аспектах, а именно:

1. В процессе найма персонала, его адаптации.
2. Мотивации персонала.

Остальные составляющие элементы системы управления персоналом МБУК «ОДБ» не имеют существенных недостатков, которые могли бы привести к более глобальным проблемам и не требуют серьезных изменений.

Первая проблема, которая остро стоит перед МБУК «ОДБ» это найм персонала. На сегодняшний день работнику библиотеки (библиотекарю) вменяется широкий круг обязанностей, оклад библиотекаря составляет 7450 рублей в соответствии с положением о заработной плате сотрудников учреждений культуры. В связи с этим специалисту по кадрам весьма сложно найти работника, соответствующего критериям, обозначенным в должностной инструкции библиотекаря, готовому выполнять за мизерную плату широкий круг обязанностей. Этот факт усложняет процесс найма персонала в МБУК «ОДБ».

Второй проблемой в системе управления персоналом МБУК «ОДБ» является процесс адаптации. Адаптация является довольно сложным процессом приспособления. Новый сотрудник в учреждении сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается именно

отсутствием информации о порядке работы, ее специфике, отличительных особенностях и т.д. В МБУК «ОДБ» адаптации персонала, к сожалению, не уделяется должного внимания. В процессе адаптации молодых специалистов, как правило, ведущую роль играют более старшие и опытные коллеги, становясь для новичка своего рода наставником. В МБУК «ОДБ» эту роль квалифицированные специалисты играют крайне неохотно, так как за наставничество в учреждении не предусмотрено дополнительной оплаты. В связи с этим молодые специалисты, видя хмурое лицо старшего коллеги, слушая его поспешные объяснения о характере работы, спешат покинуть рабочее место, отсюда возникают большая текучесть кадров и новые финансовые затраты на поиск и подбор персонала.

Серьезного подхода и внесения изменений в его процесс требует один из важнейших элементов системы управления персоналом в МБУК «ОДБ», а именно мотивация. Мотивация персонала в МБУК «ОДБ» является довольно низкой в связи с отсутствием достойного материального вознаграждения. В данном случае к работе с персоналом стоит привлечь психолога, работающего в учреждении, который проведет беседы о культивировании ценностей, постарается побудить работников следовать определенным идеальным эталонам труда. Также сотрудникам следует дать понять, что материальное вознаграждение будет применять только к тем работникам, чья деятельность будет эффективной, так как никто не будет платить за бесполезное времяпровождение на рабочем месте.

На основании вышеизложенного, можно сделать вывод, что все вышеперечисленные проблемы в системе управления персоналом МБУК «ОДБ» ведут к одной и наиболее глобальной, а именно высокой текучести кадров, в результате чего вырастает уровень финансовых затрат, к которым помимо заработной платы относятся выплаты социального характера, затраты на обучение (охране труда, основам пожарной безопасности и т.п.) вновь принятого персонала, первичные медицинские осмотры. От данных проблем можно избавиться путем применения рекомендаций по их устранению, а

сэкономленные финансовые средства направить на благоустройство библиотек и привлечение большего количества посетителей, повышая тем самым престиж учреждения.

3. Совершенствование системы управления персоналом организации (на примере муниципального бюджетного учреждения культуры «Объединение детских библиотек»)

3.1 Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в МБУК «ОДБ»

В предыдущем параграфе нами были выявлены существенные проблемы в составляющих элементах системы управления персоналом в МБУК «ОДБ», а именно:

1. Проблемы, связанные с наймом и адаптацией персонала.
2. Проблемы, связанные с низким уровнем мотивации сотрудников.

На основе выявленных проблем нами составлены рекомендации по их устранению.

Истоки проблемы с поиском, подбором и наймом персонала начинаются с того, что специалист по кадрам МБУК «ОДБ» много времени тратит на оформление кадровой документации вручную в связи с неполным овладением автоматизированных систем кадрового учета. Если бы вся документация велась в данных системах, то у специалиста по кадрам было бы больше времени на углубленное изучение и дополнение должностных инструкций, тогда бы ему были бы известны все нюансы и специфика работы каждого из сотрудников библиотек (библиотекарей/библиографов 1 категории, ведущих библиотекарей/библиографов, главных библиотекарей/библиографов, заведующих библиотекой). С этими знаниями процесс поиска и отбора персонала стал бы проще, так как, задав несколько наводящих вопросов,

специалист по кадрам смог сделать первый вывод о профессиональной пригодности соискателя на должность.

Также метод поиска персонала в МБУК «ОДБ» неэффективен. Для того, чтобы организовать результативный подбор сотрудников можно порекомендовать учреждению начать сотрудничество с одним из тольяттинских кадровых агентств («Гемма», «Алькона», «Проффстафф»). Да, этот метод поиска персонала потребует определенных финансовых затрат (от 25000 до 40000 за обслуживание в течение года), но кадровые агентства обладают широкой базой резюме специалистов различного профиля: подборка резюме ведется в течение многих лет. Поиск нужного специалиста занимает в среднем от 4-5 дней, но не превышает 2 недель. В рамках поиска и подбора кадров сотрудниками агентства проводятся собеседования с претендентами, составляются письменные комментарии, в учреждение уже направляются кандидаты максимально подходящие под заявленные критерии. На всех претендентов, прошедших в финал, запрашиваются рекомендации, по желанию работодателя кадровые агентства проводят ряд специфических проверок соискателей.

Другим менее затратным способом подбора персонала будет размещение объявлений о вакансии на доступных интернет-ресурсах (superjob.ru, headhunter, job.ru). Размещение на таких сайтах объявления может быть либо бесплатным, либо абонентская плата за использование ресурса будет составлять около 2000 рублей в месяц. Заплатив абонентскую плату, МБУК «ОДБ» получит доступ к банку резюме кандидатов и может размещать на сайте неограниченное количество собственных вакансий, а также может редактировать размещенные ранее объявления в любое время.

Проблему в поиске персонала также создает отсутствие приемлемых условий для труда специалиста по кадрам. Это телефонный аппарат, предназначенный для нескольких специалистов МБУК «ОДБ» и рабочее место в шумном кабинете. Телефонный аппарат можно заменить служебным мобильным телефоном, а рабочее пространство разделить между сотрудниками

специальными ширмами-перегородками. Приобретение ширм-перегородок обойдется МБУК «ОДБ» сравнительно недорого, так как цена одной составляет примерно 5000 рублей, всего их нужно 4, то есть общая сумма составляет 20000 рублей. Это обойдется дешевле, чем обустройство отдельного кабинета. Мобильная связь обойдется в 300 рублей в месяц, то есть 3600 рублей в год. Эта сумма является мизерной по сравнению с той, что тратится ежегодно, так как специалист по кадрам вынужден звонить на сотовые номера телефонов соискателей с городского телефона.

В рамках совершенствования процесса поиска, подбора и найма персонала предлагается:

- установить в МБУК «ОДБ» систему автоматизации делопроизводства и электронного документооборота;
- приобщить к ведению автоматизированного делопроизводства секретаря МБУК «ОДБ»;
- либо начать сотрудничество с одним из кадровых агентств г. Тольятти, либо заплатив абонентскую плату, разместить объявление о вакансии на одном из сайтов по поиску работы;
- оборудовать рабочее место специалиста по кадрам.

На наш взгляд проблемы адаптации персонала стоят в МБУК «ОДБ» не так остро как проблемы с его наймом. Они достаточно легко разрешимы без особых финансовых затрат, но также требуют внимания. Для того, чтобы адаптация персонала в МБУК «ОДБ» проходила успешно, необходимо предпринять следующие шаги:

1. Выделить сотрудника из сектора организационно-кадровой работы, который непосредственно занимался бы управлением системой адаптации. Данный сотрудник должен иметь полное представление об адаптации (иметь образование психолога или социолога).

Такой сотрудник выполнял бы следующие задачи:

- а) Разрабатывал и внедрял мероприятия по сокращению неблагоприятных последствий от работы неадаптированного персонала, по стабилизации

трудового коллектива, росту трудовой отдачи работников, повышению удовлетворенности трудом.

б) Доработал бы существующую систему премирования. А именно разработал систему премирования работников, которые успешно прошли период адаптации за короткий срок, повысили качество труда. Эффективнее было бы премировать не только нового сотрудника, но и его наставника, что бы и для него был стимул для плодотворной работы с новичком, его обучением.

в) Разработал бы систему нематериального поощрения, например, вручение грамоты, диплома лучшему работнику месяца, обслужившему самое большое количество читателей.

Для того, чтобы устранить проблемы с адаптацией персонала, и как следствие уменьшить его текучесть необходимо предпринимать следующие действия:

1. Формировать у вновь принятого персонала положительное отношение к корпоративным стандартам и процессам (при помощи психолога МБУК «ОДБ»).

2. Необходимо доносить до нового сотрудника профессиональные перспективы на новой работе: бесплатное обучение, карьерный рост.

3. Успех адаптации во многом зависит именно от чисто человеческого отношения к новому сотруднику и от его отношения к новой работе. Именно поэтому важно начинать работу по адаптации еще во время собеседований. Основным принципом общения работодателя с кандидатом должна стать достоверная, правдивая информация.

4. Организовать тренинги для новичков для облегчения процесса адаптации при помощи психолога.

5. В конечном счете, успех адаптации зависит от продуманных и последовательных действий всех связанных в процессе адаптации людей, от их искреннего интереса друг к другу, к командной работе, к качественным результатам деятельности.

Таким образом, при выполнении вышеперечисленных действий процесс адаптации у вновь принятых сотрудников проходил бы гладко, у новичков не было бы желания уволиться, и текучесть персонала в МБУК «ОДБ» заметно бы снизилась. Адаптационные мероприятия необходимы для того, чтобы выполнять функцию удержания, закрепления нового работника в МБУК «ОДБ». Этому способствует расширение сроков адаптационного периода (более 3 месяцев), когда работа нового специалиста подкрепляется контролем руководителя более высокого звена и соответствующей помощью.

Проблемы с таким элементом системы управления персоналом МБУК «ОДБ», как мотивация сотрудников можно решить несколькими путями, например:

1. Развивать организационную культуру библиотеки при помощи устава учреждения, коллективного договора и демократического стиля управления. Это поможет достичь понимания и признания целей МБУК «ОДБ», ориентироваться на будущее.

2. Привлекать кадры к принятию решений при помощи делегирования ответственности, добровольного участие в принятии решений. Это поможет вовлечь в дела МБУК «ОДБ» весь персонал.

3. Организовать удобные рабочие места (установка на рабочее место технических, эргономических и организационных вспомогательных средств с учётом потребностей персонала). Это поможет работникам МБУК «ОДБ» получать удовольствие от работы и более качественно выполнять возложенные на них задачи.

4. Информировать работников (доведение до работников необходимых сведений о делах учреждения) при помощи общих собраний коллектива, отчетности о работе. Это поможет сотрудникам быть информированными о делах МБУК «ОДБ», мыслить и действовать с позиции интересов учреждения.

5. Оценивать работу персонала (материальные и нематериальные поощрения) при помощи премирования, награждениями грамотами, дипломами лучших специалистов.

Также повысить мотивацию персонала можно путем увеличения материального вознаграждения, но так как МБУК «ОДБ» является бюджетным и уровень зарплат определяется вышестоящими органами, то сделать это проблематично. Стоит вспомнить, что работники учреждения обеспечены всеми социальными гарантиями в соответствии с Трудовым кодексом РФ. Увеличение заработной платы при помощи премий возможно только в тех случаях, если возрастет количество платных услуг, оказываемых МБУК «ОДБ».

Выявленные нами проблемы в системе управления персоналом имеют одно негативное последствие, а именно высокую текучесть персонала, но с ними можно бороться путем внедрения мероприятий, которые будут направлены на их устранение.

3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в МБУК «ОДБ»

В МБУК «ОДБ» предполагается провести мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в таких направлениях деятельности, как в процедуре найма персонала и его адаптации, в мотивации сотрудников. Все эти мероприятия направлены на то, чтобы устранить главную проблему учреждения – высокую текучесть персонала.

Мероприятия заключаются в следующем:

1. Улучшить процесс найма и адаптации персонала.
2. Поднять корпоративный дух, повысить мотивацию персонала.

Определим затраты на внедрение вышеперечисленных мероприятий. Абонентская плата за размещение объявлений о вакансиях на соответствующем интернет-ресурсе составит 2000 рублей за месяц. Мобильная связь обойдется в 3600 рублей в год, оборудование удобного рабочего места специалиста по кадрам будет стоить 20000 рублей (эта выплата является единовременной).

Затраты на улучшение процесса адаптации будут заключаться в материальном поощрении работников, на которых будет возложена функция наставников и ежемесячной надбавке сотруднику сектора организационно-кадровой работы, который полностью возьмет на себя разработку, внедрение и контроль за соблюдением мероприятий по адаптации персонала. Ежемесячная надбавка сотруднику сектора организационно-кадровой работы будет составлять 5000 рублей, так как работа по адаптации персонала является достаточно объемной, то и вознаграждение должно быть соответствующим. Материальные поощрения сотрудников-наставников будут составлять 1000 рублей в месяц в течение года. Функцию наставничества можно возложить на 5 самых ответственных высококвалифицированных доброжелательных и терпеливых специалистов учреждения. Итого в год финансовые затраты учреждения на выплату заработной платы сотруднику, взявшемуся заниматься адаптацией персонала возрастут на 60000 рублей в год. Суммы оплаты за наставничество будут составлять также 60000 рублей в год.

Для того, чтобы поднять корпоративный дух персонала и повысить его мотивацию необходимо оборудовать рабочие места МБУК «ОДБ» таким образом, чтобы деятельность сотрудников была эффективной. Вспомним, что в учреждении насчитывается 6 отделов, 23 библиотеки, бухгалтерия и помещение, где располагаются работники административно-управленческого аппарата. Разумеется, не все рабочие места нуждаются в специальном оборудовании и оснащении, проблемными рабочими местами являются 5. В 5 библиотеках библиотекари 1 категории вынуждены трудиться за неудобным столом и стулом. Поэтому рекомендуется заменить их новыми и более современными. Удобный компьютерный стол стоит 3500 рублей, а стул 2500 рублей. Все затраты обойдутся в 30000 рублей. Перечень затрат от внедрения мероприятий представлен в таблице 2.

Наименование мероприятия	Единовременные затраты	Ежемесячные затраты	Общая сумма затрат

Улучшить систему поиска, подбора и найма персонала.	20000 (оборудование рабочего места специалиста по кадрам)	2000+300 (абонентская плата за размещение вакансии на специализированном Интернет-ресурсе+абонентская плата за использование мобильной связи)	47600
Облегчить процесс адаптации персонала в учреждении		5000+(5*1000) (надбавка сотруднику сектора организационно-кадровой работы+надбавка наставникам новичков в количестве 5 человек)	120000
Поднять корпоративный дух, повысить мотивацию персонала	30000 (оборудование удобных рабочих мест для сотрудников библиотеки в количестве 5)		30000
Итого в год	50000	167600	217600

Таблица 2. Затраты на внедрение мероприятий, руб.

Оборудование рабочего места специалиста по кадрам обойдется в 20000 рублей, данную сумму мы получаем путем умножения стоимости одной ширмы-перегородки на их необходимое количество, то есть: $5000 \cdot 4 = 20000$. Данная затрата носит единоразовый характер. Абонентская плата за размещение вакансии на специализированном интернет-ресурсе стоит 2000 рублей в месяц оплачивается в течение года, значит: $2000 \cdot 12 = 24000$. Мобильная связь стоит 300 рублей в месяц, значит за год: $300 \cdot 12 = 3600$. Складываем все затраты: $20000 + 24000 + 3600 = 47600$. В 47600 рублей обойдутся мероприятия по улучшению системы поиска, подбора и найма персонала.

Затраты на осуществление мероприятий по адаптации рассчитаем следующим образом:

1. Надбавка сотруднику сектора организационно-кадровой работы назначена в размере 5000 рублей, выплачивается в течение 12 месяцев, то есть: $5000 \cdot 12 = 60000$.
2. Надбавки сотрудникам, осуществляющим наставничество, назначены в размере 1000 рублей в месяц, выплачиваются в течение года, всего наставников 5 человек, то есть: $(5 \cdot 1000) \cdot 12 = 60000$.
3. Складываем полученные цифры: $60000 + 60000 = 120000$.

Итого финансовые затраты на облегчение процесса адаптации персонала в учреждении составят 120000 рублей.

Третье мероприятие, заключающееся в обустройстве удобных рабочих мест для персонала библиотек, и направленное на повышение мотивации сотрудников обусловлено следующими материальными затратами:

1. Закупка современных практичных и удобных столов в количестве 5 штук по стоимости за один в 3500 рублей: $5 \cdot 3500 = 17500$.
2. Закупка современных практичных и удобных стульев в количестве 5 штук по стоимости за один в 2500 рублей: $5 \cdot 2500 = 12500$.
3. Складываем полученные суммы: $17500 + 12500 = 30000$.

Таким образом, сумма, затрачиваемая на повышение мотивации персонала, будет составлять 30000 рублей.

Теперь рассчитаем стоимость всех мероприятий направленных на улучшение системы управления персоналом в МБУК «ОДБ»:

1. Складываем единовременные затраты: $20000 + 30000 = 50000$.
2. Складываем ежемесячные затраты: $47600 + 12000 = 167000$.
3. Складываем ежемесячные и единовременные затраты: $50000 + 167000 = 217600$.

Итого общая сумма затрат, направленных на осуществление мероприятий по улучшению системы персонала в МБУК «ОДБ» составит 217600 рублей.

Далее рассчитаем экономический эффект от внедрения мероприятий. Данные для расчета экономического эффекта от внедрения мероприятий занесены в таблицу 3.

Показатели	Ед. изм.	До введения мероприятий	После введения мероприятий	Изменения
		2015 г.	2016 г.	
Текучесть персонала	Чел.	40	5	35
Затраты на обучение вновь принятого персонала (охрана труда, пожарная безопасность) на одного человека	Руб.	3000	3000	
Затраты на прохождение первичных медицинских осмотров на одного человека	Руб.	3500	3500	
Итого затраты на персонал за год	Руб.	260000	32500	227500

Таблица 3. Данные для расчета экономического эффекта от внедрения мероприятий

По статистическим данным экономиста МБУК «ОДБ» известно, что в 2015 году текучесть персонала равнялась 40 человек в год, затраты на обучение одного человека составляли 3000 рублей, затраты на первичный медицинский осмотр одного человека составляли 3500 рублей. Таким образом, учреждение потратило на персонал в 2015 году следующую сумму: $(40 \cdot 3000) + (40 \cdot 3500) = 260000$.

В 2016 году, благодаря внедренным мероприятиям по улучшению системы персонала в МБУК «ОДБ», текучесть персонала сократилась до 5 человек в год, а затраты на него: $(5 \cdot 3000) + (5 \cdot 3500) = 32500$.

Таким образом, МБУК «ОДБ» сэкономило $260000 - 32500 = 227500$ рублей бюджетных средств.

Экономическая эффективность определяется путем деления суммы затрат на внедрение мероприятий на сумму затрат на персонал за год. Таким образом, результат экономической эффективности после внедрения мероприятий будет равен: $217600 / 32500 = 6,69$.

Экономия средств городского бюджета, выделяемых на нужды учреждения, будет составлять 227500 рублей. Сэкономленные средства можно направить на благоустройство библиотек, ремонт, закупку новой современной техники и аппаратуры, новых стеллажей, оформление стендов и декораций в помещениях библиотек, оборудование книгохранилища, эргономичной мебели для сотрудников и посетителей библиотеки т.п.

На основании анализа системы управления персоналом в МБУК «ОДБ» проведенного в данном исследовании, были предложены следующие направления совершенствования системы управления персоналом:

1. Улучшить процедуру найма и адаптации персонала.
2. Поднять корпоративный дух, повысить мотивацию персонала.

Общая сумма затрат на внедрение мероприятий по совершенствованию системы управления МБУК «ОДБ» составит 217600 рублей в год. Срок окупаемости затрат на внедрение мероприятий по улучшению системы управления персоналом составит менее одного года. В экономическом аспекте совершенствование системы управления персоналом должны обеспечить рост эффективности деятельности на основе постоянного технического и организационного совершенствования учреждения. В социальном аспекте перемены в управлении персоналом должны быть направлены на максимальное использование и развитие способностей сотрудников МБУК «ОДБ»,

уменьшение текучести персонала, а также на создание благоприятной психологической атмосферы. Эти экономические и социальные цели тесно взаимосвязаны и обеспечивают развитие учреждения по все направлениям.

Заключение

В ходе исследования было выяснено, что обнаруженные проблемы в системе управления персоналом МБУК «ОДБ», а именно несовершенные методы поиска, подбора и найма персонала, трудный процесс адаптации и низкий уровень мотивации ведут к глобальной и трудно разрешимой проблеме высокой текучести персонала и, как следствие, большим затратам на обучение охране труда и пожарной безопасности, а также медицинские осмотры вновь принятых сотрудников.

Устранив вышеперечисленные проблемы путем внедрения предложенных мероприятий, а именно улучшив систему поиска, подбора и найма персонала, облегчив процесс адаптации персонала в МБУК «ОДБ» и повысив мотивацию, учреждение сможет заметно снизить процент текучести персонала и финансовые затраты на вновь принятых сотрудников.

Экономическая эффективность затрат на внедрение мероприятий составила 6,69. Окупаемость затрат возместится в учреждении в течение года. Сумма затрат на проведение мероприятий составляет 217600 рублей, а экономия после их внедрения 227500 рублей. Уже первый год работы возместит затраты, понесенные вследствие внедрения мероприятий, направленных на улучшение системы персонала в МБУК «ОДБ».

Таким образом, можно сделать вывод, что в результате внедрения предложенных мероприятий по улучшению системы управления персоналом, МБУК «ОДБ» получит положительный экономический эффект, что позволит учреждению направить сэкономленные финансовые средства на развитие основных и иных видов деятельности библиотек, предусмотренных уставом учреждения, например, комплектование библиотечного фонда новинками современной литературы (журналами, периодикой, газетами, учебными пособиями, развивающими детскими книгами и т.п.); организацию работы объединений (кружков) по интересам для детского населения (клуб любителей чтения, кружок конструирования авиамоделей, клуб для раннего обучения

чтению малышей), оборудованных новой техникой и аппаратурой (компьютеры, экран, проектор); организацию и проведение литературных вечеров, встреч, конференций, форумов, фестивалей, конкурсов, тематических праздников, креативных и коммуникационных игр, шоу-компаний, тренингов и иных мероприятий и акций с применением наглядного материала приобретенного на сэкономленные средства; создание экспериментальных площадок, творческих лабораторий для детей. Все вышеперечисленное, несомненно, внесет большой и положительный вклад в развитие одного из самых посещаемых учреждений культуры города Тольятти. Роль данного учреждения в нашем городе Тольятти является весьма значимой, так как его целевой аудиторией, прежде всего, являются дети, именно библиотеки помогают детям стать личностями интеллигентными, талантливыми и самобытными, реализовать свои духовные потребности и обрести себя.

Список используемой литературы

1. «Устав муниципального бюджетного учреждения культуры городского округа Тольятти» (принят распоряжением заместителя мэра городского округа Тольятти N 1268 от 11 ноября 2011 г.)
2. Алавердов, А.Р. Управление персоналом/ А.Р. Алавердов. – М.: МФПУ Синергия, 2013. 192 с.
3. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова. – М.: Проспект, 2016. 224 с.
4. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 239 с.
5. Бедяева, Т.В. Управление персоналом на предприятии туризма: Учебник / Т.В. Бедяева, А.С. Захаров; Под ред. проф. Е.И. Богданов. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. 180 с.
6. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. 237 с.
7. Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций / О.В. Валиева. – М.: А-Приор, 2012. 176 с.
8. Зайцева, Н.А. Управление персоналом в гостиницах: Учебное пособие / Н.А. Зайцева. – М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2013. 416 с.
9. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. – М.: Проспект, 2012. 64 с.
10. Исаева, О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Приорова. – Люберцы: Юрайт, 2016. 244 с.
11. Каштанова, Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. – М.: Проспект, 2013. 64 с.

12. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: КноРус, 2012. 368 с.
13. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом: ассессмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. 255 с.
14. Лахметкина, Н.И. Управление персоналом (для ссузов) / Н.И. Лахметкина. – М.: КноРус, 2013. 208 с.
15. Лукичева, Л.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.И. Лукичева; Под ред. Ю.П. Анискин. – М.: Омега-Л, 2013. 263 с.
16. Макринова, Е.И. Управление персоналом в гостиничном менеджменте: Учебное пособие / Е.И. Макринова, А.Г. Васильев, А.С. Васильева. – СПб.: Троицкий мост, 2013. 208 с.
17. Маслова, В.М. Управление персоналом: толковый словарь / В.М. Маслова. – М.: Дашков и К, 2014. 120 с.
18. Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: Учебно-практическое пособие / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. – М.: Дашков и К, 2015. 344 с.
19. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. – э М.: Проспект, 2013. 80 с.
20. Михайлина, Г.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева. – М.: Дашков и К, 2016. 280 с.
21. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для академического бакалавриата / Е.Б. Моргунов. – Люберцы: Юрайт, 2016. 424 с.
22. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: Учебник / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – Люберцы: Юрайт, 2014. 513 с.
23. Полякова, О.Н. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова. – М.: ИНФРА-М, 2013. 570 с.

24. Семёнов, А.Г. Управление персоналом (для бакалавров) / А.Г. Семёнов, Т.Е. Баева, С.Н. Бекасова. – М.: КноРус, 2013. 432 с.
25. Сосков, В.И. Управление персоналом организации / В.И. Сосков. – М.: КноРус, 2013. 512 с.
26. Сотников, С.А. Управление персоналом организации / С.А. Сотников. – М.: КноРус, 2013. 512 с.
27. Тебекин, А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Тебекин. – М.: КноРус, 2013. 624 с.
28. Троицкая, Н.А. Управление персоналом / Н.А. Троицкая, М.В. Шилимов. – М.: КноРус, 2013. 624 с.
29. Федорова, Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КноРус, 2013. 432 с.
30. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. – М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. 384 с.