

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО
«Сибирский федеральный университет»
институт
Экономика и менеджмент
кафедра

УТВЕРЖДАЮ

и. о. зав. кафедрой ЭиМ

_____ Т.Б. Коняхина

подпись инициалы, фамилия

«_____» _____ 2018 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.01 Экономика

код – наименование направления

Совершенствование системы управления персоналом на примере ГКП РХ
“Ипподром”

тема

Руководитель _____ И.В. Панасенко

подпись, дата, должность, ученая степень инициалы, фамилия

Выпускник _____ Е.Н. Асомчик

подпись, дата инициалы, фамилия

Абакан 2018

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	6
1 Теоретическая часть. Системная организация управления персоналом: основы теории.....	8
1.1 Система управления персоналом: сущность, содержание и формирование.....	8
1.2 Основные функциональные элементы системы управления персоналом.....	15
2 Аналитическая часть. Анализ хозяйственной деятельности ГКП РХ «ИППОДРОМ».....	28
2.1 Анализ капитала	28
2.2 Анализ финансового состояния.....	35
2.3 Заключительная оценка деятельности предприятия.....	42
3 Проектная часть. Пути совершенствования системы управления персоналом на примере ГКП РХ «ИППОДРОМ».....	44
3.1 Краткая характеристика организации.....	44
3.2 Исследование системы управления персоналом в организации.....	51
3.3 Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в ГКП РХ «ИППОДРОМ».....	58
Заключение.....	67
Список использованных источников.....	71
Приложение А-В.....	74

ВВЕДЕНИЕ

Управление персоналом является одним из наиболее важных направлений в стратегии современной организации, поскольку в условиях развития организаций роль человека возрастает, и к его способностям, уровню знаний и квалификации предъявляются все более высокие требования.

Эффективность функционирования системы управления персоналом определяется ее вкладом в достижение организационных целей. Управление персоналом эффективно настолько, насколько успешно персонал фирмы использует свой потенциал для реализации стоящих перед ней целей.

Система управления персоналом представляет собой комплекс целей, задач и основных направлений деятельности, направленных на обеспечение постоянного повышения конкурентоспособности организации в рыночных условиях, роста производительности труда и качества работы, обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

Актуальность темы исследования обусловлена ключевой ролью персонала в современной организации и необходимостью совершенствования системы управления в целом. Обеспечение высокого качества кадрового потенциала является одним из решающих факторов эффективности деятельности организации и её конкурентоспособности.

Целью исследования в данной работе является анализ системы управления персоналом в ГКП РХ «Ипподром» и разработка мероприятий по ее совершенствованию.

Для достижения поставленной цели сформулированы следующие задачи:

- 1) раскрыть сущность и содержание системы управления персоналом организации;
- 2) изучить основные функциональные элементы системы управления персоналом;
- 3) дать краткую характеристику ГКП РХ ГКП РХ «Ипподром»;

4) проанализировать систему управления персоналом в ГКП РХ ГКП РХ «Ипподром»;

5) разработать рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в ГКП РХ ГКП РХ «Ипподром».

Предметом исследования в данной работе является система управления персоналом ГКП РХ ГКП РХ «Ипподром».

Объектом исследования является ГКП РХ ГКП РХ «Ипподром».

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что правильное и качественное управление персоналом на предприятии может быть использовано для построения эффективной системы управления персоналом, что в свою очередь приводит к сбалансированной работе всей организации и, как следствие, к получению максимальной прибыли.

В первой части выпускной квалификационной работы рассматриваются теоретические основы системы управления персоналом, её сущность и содержание. Изучаются основные элементы системы управления персоналом.

Во второй части проводится анализ системы управления персоналом в ГКП РХ ГКП РХ «Ипподром». Дается краткая характеристика организации, и предлагаются мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии.

В заключительной части выпускной квалификационной работы изложены основные выводы по проведенному исследованию.

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 1 СИСТЕМНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: ОСНОВЫ ТЕОРИИ

1.1 Система управления персоналом: сущность, содержание и формирование

Системный подход к управлению персоналом организации в современном понимании был сформирован в отечественной школе управления коллективом ученых Государственного университета управления (ГУУ) под руководством А.Я. Кибанова.

С точки зрения научной школы управления персоналом ГУУ система управления персоналом организации – система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает подсистему общего и линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций.

Подсистема общего и линейного руководства осуществляет: управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют: руководитель организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера, бригадиры.

Подсистема планирования и маркетинга персонала выполняет функции: разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организацию кадрового планирования, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организацию рекламы, поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию персоналом.

Подсистема управления учетом персонала осуществляет: организацию найма персонала, организацию собеседования, оценки, отбора и приема персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала, профессиональную ориентацию рационального использования персонала,

управление занятостью, делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом.

Подсистема управления трудовыми отношениями проводит: анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, анализ и регулирование отношений руководства, управление производственными конфликтами и стрессами, социально-психологическую диагностику, соблюдение этических норм взаимоотношений, управление взаимодействием с профсоюзами.

Подсистема обеспечения нормальных условий труда выполняет такие функции, как соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды, военизированной охраны организации и отдельных должностных лиц.

Подсистема управления развитием персонала осуществляет: обучение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников, оценку кадров, организацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организацию работы с кадровым резервом.

Подсистема управления мотивацией поведения персонала выполняет следующие функции: управление мотивацией трудового поведения, нормирование и тарификация трудового процесса, разработка систем платы труда, разработка форм участия персонала в прибылях и капитале, разработка форм морального поощрения персонала, организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

Подсистема управления социальным развитием осуществляет: организацию общественного питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитием культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха, обеспечение детскими учреждениями, управление социальными конфликтами и стрессами, организацию продажи продуктов питания и товаров народного потребления, организацию социального страхования.

Подсистема развития организационной структуры управления выполняет такие функции, как анализ сложившейся оргструктуры управления, проектирование новой оргструктуры управления, разработка штатного расписания, формирование новой оргструктуры управления, разработка и реализация рекомендаций по развитию стиля и методов руководства.

Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом осуществляет: решение правовых вопросов трудовых отношений, согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом, решение правовых вопросов хозяйственной деятельности, проведение консультаций по юридическим вопросам.

Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом выполняет следующие функции: ведение учета и статистики персонала, информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом, обеспечение персонала научно-технической информацией, организация работы органов массовой информации организации, проведение патентно-лицензионной деятельности.

В зависимости от размеров организаций состав подразделений будет меняться, в мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных - функции каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение.[17]

По мнению А.Я. Кибанова, кадровая политика как часть системы управления персоналом включает в себя механизм выработки целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, создание ответственного, высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного адекватно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка. Кадровая политика преуспевающих западных компаний, которая носит комплексный характер, включает множество направлений. Имеются в виду: организация новых рабочих мест с учетом внедрения передовых технологий; подготовка программ развития персонала, обеспечивающих решение не только сегодняшних, но и будущих задач организации путем совершенствования

систем обучения и служебного продвижения работников; формирование мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом; создание современных систем подбора персонала; проведение маркетинга персонала; разработка программ занятости, социальных программ и т. д.»[10]

Особое место в кадровой политике занимает планирование, в задачи которого входят: определение количественного и квалификационного состава требуемых работников, способов их привлечения и возможности сокращения лишнего персонала; поддержание знаний персонала в соответствии с требованиями организации и обеспечение развития кадров; расчет финансовых затрат на запланированные кадровые мероприятия и т.д.; стимулирование повышения производительности труда и создание условий для удовлетворенности работой.

Президент школы менеджмента «Менеджер-сервис» Г. М. Озеров полагает, что управление персоналом должно базироваться на следующих принципах.

“Человек - основа корпоративной культуры. Успешные предприятия уделяют большое внимание персоналу: когда людей ставят во главу перемен, они становятся движущей силой этих перемен.

Менеджмент для всех. Управление должно осуществляться на трех уровнях: высшее руководство, среднее руководство («команда») и нижнее звено («сотрудники»).

Эффективность как критерий успеха организации, заключающаяся в достижении целей организации с оптимальным использованием ресурсов и максимизации прибыли.

Взаимоотношения как критерий успеха. Принцип «клиент - прежде всего» более предпочтителен, чем «иерархия - прежде всего».

Качество как критерий эффективности. Необходимо работать с пятью взаимосвязанными подсистемами качества: личное качество, качество команды, качество сервиса и качество организации.

Команды как критерий успеха организации. Все работающие в организации являются сотрудниками. Все они члены социальной группы (команды). Все команды и отдельные сотрудники, входящие в команду, вносят вклад, как в успех, так и провалы организации.

Обучение - ключ к развитию и переменам и неотъемлемая часть жизненно важного процесса продвижения организации.

Работать эффективно – это значит добиваться больших результатов при меньших затратах труда, времени, средств. А для того, чтобы судить, насколько система управления персоналом эффективна, необходимо выработать методику оценки, позволяющую определить действительную ситуацию в холдинге в области управления персоналом, выявить слабые места и дать рекомендации для ее улучшения”.[9]

Дж. М. Иванцевич и А.А. Лобанов определяют, что “оценка эффективности управления персоналом – это систематический, четко формализованный процесс, направленный на измерение издержек и выгод, связанных с программами деятельности управления персоналом для соотнесения их результатов с итогами базового периода, с показателями конкурентов и с целями предприятия”.[8]

Управление персоналом сегодня использует HR-подход, который рассматривает работников как незаменимый и ценный ресурс, и с точки зрения данного подхода развивается уже как управление человеческими ресурсами.

О.В. Арлашкина, опираясь на ряд зарубежных подходов, формирует управление человеческими ресурсами как систему социального взаимодействия на рисунке 1.1 представлена схема организационной модели УЧР, которая создана в рамках данного подхода.

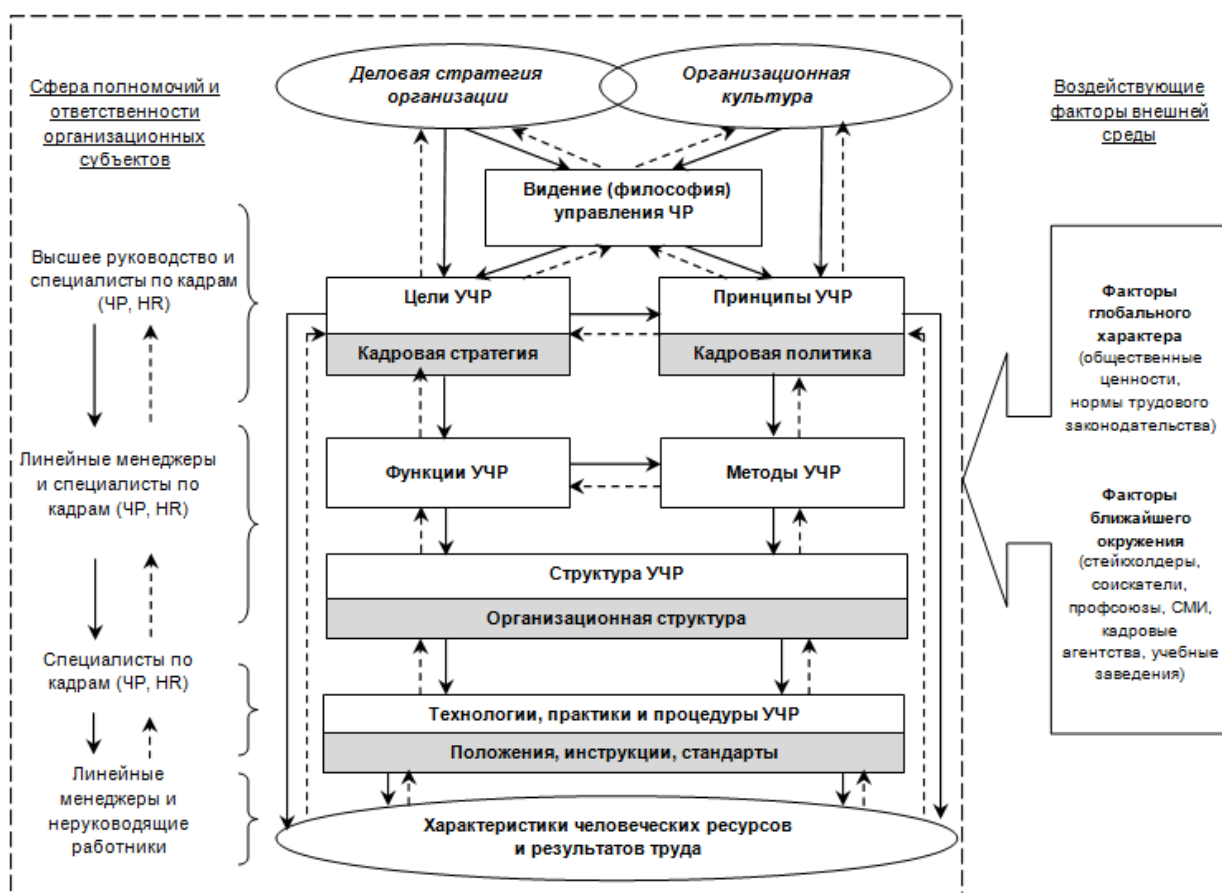


Рисунок 1.1 – Организационная модель управления человеческими ресурсами [5]

Внутри организации, границы которой обозначены пунктиром, модель определяет сферу полномочий и ответственности субъектов взаимодействия и устанавливает содержание их деятельности во взаимосвязи целей, функций, принципов и методов управления человеческими ресурсами. Осуществление деятельности обеспечивают технологии, практики и процедуры управления человеческими ресурсами. Характеристики человеческих ресурсов и результатов труда завершают внутриорганизационное социальное взаимодействие. Между внутриорганизационными элементами модели существует прямая связь (обозначена прямой линией) и обратная (обозначена пунктиром). По прямой связи вышестоящий элемент модели социального взаимодействия определяет все позиции нижестоящего. Наличие обратной связи между элементами соответствует системному характеру управления

человеческими ресурсами и имеет практическую цель непрерывного улучшения.

Некоторые элементы модели могут существовать в виде организационных документов (обозначены серым цветом), при составлении которых необходимо учитывать, что в сфере управления документ выступает как инструмент, средство или способ осуществления процессов управления, т. е. элемент системы, принимает вид управленческих решений, которые надлежащим образом отражаются в документе.

В модели учтено также воздействие факторов внутренней (деловая стратегия, организационная культура) и внешней среды, что делает модель социального взаимодействия в управлении персоналом полностью завершённой. Факторы внешней среды (указаны на схеме справа) оказывают свое влияние на совокупность внутриорганизационных элементов (внутри пунктирной линии, обозначающей границы организации).

Управление человеческими ресурсами, как любая организационная деятельность, подвержено влиянию факторов глобального характера и ближайшего окружения. Указанные факторы воздействуют на организацию в целом и на управление человеческими ресурсами, в частности, и различаются в зависимости от характера влияния (глобальный/локальный) и близости к организации (далекие/близкие). Оценка влияния факторов внешней среды способствует выбору правильного подхода к управлению человеческими ресурсами и социальных технологий и процедур”.[5]

Таким образом, системный подход к управлению персоналом формирует различные концепции и модели, в рамках которых раскрываются основные элементы системы управления персоналом.

1.2 Основные функциональные элементы системы управления персоналом

Особенности развития системы управления персоналом, ее роль в организационной системе определяют характеристики ее основных факторов: объекта и субъекта, целей системы, ее функций и структуры.

Объекты системы управления персоналом:

- работники;
- рабочие группы;
- трудовой коллектив.

Субъекты системы управления персоналом:

- функциональный управленческий персонал;
- линейный управленческий персонал.[14]

В рамках системного подхода научной школы ГУУ первоначальным этапом проектирования и формирования системы управления персоналом организации является формулировка целей данной системы. Для различных организаций цели системы управления персоналом варьируются в зависимости от характера деятельности организации, объемов производства, стратегических задач и т.д. Обобщение опыта зарубежных и отечественных организаций позволяет сформулировать главную цель системы управления персоналом организации как обеспечение организации персоналом, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие.

Рассматривая совокупность организационных целей, выделим также следующие категории целей организации: экономические, научно-технические, коммерческо-производственные и социальные.

Экономические цели направлены на достижение расчетной величины прибыли.

Научно-технические цели связаны с обеспечением заданного научно-технического уровня продукции, а также с повышением производительности труда за счет совершенствования технологий.

Производственно-коммерческая цель связана с производством и реализацией продукции в объемах, необходимых для получения планового уровня прибыли.

Социальные цели организации заключаются в достижении заданного уровня удовлетворенности работников.

Как уже отмечалось, система управления персоналом выполняет ряд функций.

Функция планирования персонала заключается в разработке кадровой политики и стратегии управления персоналом; анализе кадрового потенциала организации и рынка труда; организации кадрового планирования и прогнозирования потребности в персонале; поддержании взаимосвязей с внешними источниками, обеспечивающими организацию персоналом.

Функция управления наймом и учетом персонала заключается в организации набора кандидатов на вакантную должность; организацию отбора (собеседования и оценки) и приема персонала; учете приема, перемещений, увольнений персонала; управлении занятостью, документационном обеспечении системы управления персоналом.

Функция оценки, обучения и развития персонала заключается в осуществлении обучения, переподготовки и в повышении квалификации персонала; введении в должность и адаптации новых работников; организации и проведении мероприятий по оценке персонала; управлении развитием карьеры.

Функция управления мотивацией персонала заключается в нормировании трудового процесса и тарификации оплаты труда; разработке систем материального и нематериального стимулирования, а также в применении методов морального поощрения персонала.

Функция управления социальным развитием заключается в организации питания в течение рабочего дня; обеспечении охраны здоровья и отдыха для сотрудников и их семей; организации развития физической культуры; организации социального страхования.

Функция правового обеспечения управления персоналом связана с решением правовых аспектов трудовых отношений, а также с согласованием распорядительных и иных документов по управлению персоналом.

Функция информационного обеспечения управления персоналом заключается в ведении учета и статистики персонала; информационном и техническом обеспечении системы управления персоналом; обеспечении персонала необходимой для работы научно-технической информацией.

Функция обеспечения нормальных условий труда включает в себя обеспечение и контроль соблюдения требований психофизиологии и эргономики труда, охраны труда и окружающей среды и т.д.

Функция линейного руководства заключается в том, что управление персоналом организации осуществляется, в том числе, и на уровне управления организации в целом. Данную функцию осуществляет не только служба управления персоналом, но и руководители всех уровней.[17]

Приведенная выше организационная модель УЧР О.В. Арлашкиной как система включает в себя смысловое ядро, каждый из элементов которого имеет свои характерные особенности. Приведем основные характеристики этих элементов.[5]

Первый элемент – философия (видение) УЧР – даже не будучи четко сформулированным, всегда присутствует в сознании любого менеджера в виде некой идеи по поводу управления персоналом и проявляется в их ценностях и установках, в стиле руководства и принятия решений, в подходах к работе. Необходимость конкретизации существующих неявно убеждений диктуется прагматическими соображениями о том, что на уровне высшего руководства нужно выработать общее мнение по вопросу «Что такое наша организация и какие ей нужны люди?» Такой консенсус хотя бы приблизительно позволит

получить ориентиры для совместной деятельности в сфере управления персоналом. Кроме того, необходимо глобальное представление по поводу будущего, которое может стать реальностью, когда оно конкретизируется в целях и функциях управления персоналом, получит свое воплощение в повседневной кадровой деятельности и проявится в запланированных результатах труда и достижении конкурентного преимущества.

Целевой компонент системы является наиболее важным, так как это результаты, которые организация намерена получить в ближайшей и отдаленной перспективе. Постановка целей определяется рядом требований.

1) Цели управления человеческими ресурсами должны носить социальный характер.

2) Эти цели являются подцелями деятельности всей организации, а кадровая стратегия – частью общей деловой стратегии.

3) Их выработка происходит на высшем уровне организации общими усилиями администрации и руководителя кадровой службы.

4) Цели раскрывают рационально-практическую часть философии УЧР и связаны прямой и обратной связью с его принципами.

5) Каждая из целей влечет выполнение определенной категории действий, которые обычно называют организационными функциями.

Развертывание целей происходит в кадровой стратегии, которая раскрывает их содержание, определяет приблизительные затраты и сроки, общее направление кадровой деятельности. Как часть деловой стратегии кадровая стратегия привязана к бюджету организации, и, как следствие, должна подкрепляться отчетом о затратах и достижении поставленных целей.

Принципы управления человеческими ресурсами отражают отношение руководства к своим подчиненным в целом и к процессу управления ими в частности и являются опорой методов воздействия на персонал. Принципы не должны идти вразрез со сложившейся в организации культурой и развертываются в кадровой политике, которая становится своеобразным руководством по работе с персоналом.

Необходимо учитывать, что кадровая политика имеется во всех организациях, даже если она не сформулирована руководством в документах, так как управленческие воздействия зависят от негласных руководящих установок. Иногда кадровая политика как документ содержит пункты, сочетающие принципы с методами управления человеческими ресурсами, и это обоснованно, поскольку принципы раскрываются в методах и подкрепляются ими. В точке связи принципов с методами часто происходит разрыв теории с практикой, когда применяемые методы не соответствуют заявленным принципам, и кадровая политика становится вместо руководства к действию просто набором декларативных лозунгов. Во избежание этого при формировании кадровой политики необходимо руководствоваться тезисом о связи принципов с организационной культурой. Если организация молода и ее культура еще не окрепла, кадровая политика может стать инструментом формирования требуемой деловой культуры. В давно существующих организациях с устоявшимися традициями, напротив, лучше вычленить те ценности, которые будут соответствовать философии и целям управления персоналом, и включить их в кадровую политику. Это позволит сохранить преемственность и доверие работников, а значит, усилить их приверженность и облегчить принятие организационных изменений.

Философия, цели и принципы управления человеческими ресурсами должны быть сформулированы на высшем уровне управления и переданы для руководства линейным менеджерам и специалистам по персоналу, которые далее определяют конкретное содержание управления персоналом, его функции и методы.

Функции управления человеческими ресурсами тесно связаны с процессом труда и обычно осуществляются вокруг этого процесса: наём, подбор и отбор персонала, его оценка, развитие и обучение, оплата труда, документационное и нормативно-правовое обеспечение трудовой деятельности и т.д. По мере развития организации функции имеют склонность к неоправданному росту. Чтобы не допустить этого, необходимо установление

четкой связи с целями, формирование единства целевого и функционального элементов системы социального взаимодействия, при котором выполнение той или иной функции подчинено достижению определенной цели.

Функции взаимосвязаны с методами как способами организации деятельности. Методы являются воплощением принципов работы с персоналом и определенным образом организуют кадровые функции. Для каждой кадровой функции можно определить подходящие для неё методы. Например, функция оценки подразумевает применение методов, таких как автобиографический анализ, метод «360 градусов» (круговая оценка), собеседование, анкетирование, рейтинг, наблюдение, тестирование и т.д. Как видно на этом примере, методы могут быть специфическими (применяемыми только в рамках данной функции, например, круговая оценка) и общими (которые используются в различных функциональных областях, например, наблюдение или анкетирование). Разнообразие методов позволяет каждой организации выбрать те из них, которые будут соответствовать кадровой стратегии и кадровой политике.

Совокупность определенным образом взаимосвязанных функций и методов составляют структуру управления персоналом, являющуюся зоной совместной ответственности линейных руководителей и специалистов по персоналу. Ключевую позицию занимает линейный менеджер. Специалист по УЧР обеспечивает структуру управления человеческими ресурсами консультациями, экспертной оценкой, то есть, оказывает руководителям помощь в диагностике проблем и принятии решений. Однако, поскольку компетентность российских специалистов по персоналу еще недостаточна для экспертизы, вначале необходимо уравнивать позиции данных субъектов, чтобы через осознание высокой ответственности и своей важной роли специалист по УЧР научился выполнять свои функции на должном уровне. Взаимное исполнение функций и применение методов имеет особую важность, так как результатом многочисленных обменов и передачи контроля является формирование относительно устойчивых социальных сообществ.

На оперативном уровне, получая свое выражение в управленческих процедурах, структура УЧР дополняется правилами, положениями, должностными регламентами (инструкциями, стандартами деятельности). Это обычный набор организационных документов, но, если организация придерживается гибких методов работы, чрезмерное описание взаимоотношений может замедлить работу, привести к бюрократизации деятельности. В документах стоит наметить лишь общие контуры, а систему заполнить эластичными социальными практиками повседневности и сделать упор на выработку персональной (а не должностной) ответственности.

Технологии УЧР носят ярко выраженный социальный характер, так направлены на улучшение социального взаимодействия и достижение общественно значимых результатов. Специалисты по УЧР используют для достижения целей конкретные образцы социальных технологий, а также создают собственные технологии, которые можно определить как совокупность приемов и методов выполнения функций. Для выполнения определенной функции, включенной в систему управления человеческими ресурсами с учетом ее важности для кадровых задач, подбираются наиболее подходящие для организации средства, и формируется алгоритм социальных действий, который после полного освоения можно назвать социальной технологией. Создание и применение социальных технологий является важной компетенцией специалистов по УЧР, и в этом состоит их главная ценность для организации. В системе социального взаимодействия организации они обладают специальными знаниями и формируют отношения, и эти ресурсы являются предметом их обмена с другими субъектами (высшим руководством, линейными менеджерами). Помимо технологий, существуют также социальные практики и процедуры, которые являются образцами повседневных действий. Социальные практики мы определяем как деятельность, в ходе которой организационные субъекты, используя средства взаимодействия, изменяют процесс управления персоналом и собственные умения и навыки. Социальные процедуры отражают формализованный подход к выполнению функций управления персоналом и

закрепляются в документах. Социальные практики и процедуры - стандартизированное и рутинизированное социальное взаимодействие, в них воплощается практическая деятельность организационных субъектов по достижению целей управления персоналом.

На завершающем цикл социальных взаимодействий этапе измерению подлежат социально значимые результаты управления человеческими ресурсами. Этот элемент воплощает видение и цели управления персоналом и имеет обратную связь с технологическим компонентом. Сюда относятся, согласно методологическому подходу, показатели социального благополучия организации, демонстрирующие качество рабочей жизни; данные об уровне удовлетворенности организационных субъектов и взаимном доверии между ними. На данном этапе ключевыми фигурами становятся линейные менеджеры, которые обнаруживают и оценивают результаты в области работы с персоналом, и не руководящие работники, дающие менеджерам обратную связь. Важную роль играет и обратная связь данных субъектов с высшим руководством и специалистами по УЧР. Информация, передаваемая по этому каналу, должна быть качественной, надежной и своевременной. Задача высшего руководства и специалистов по УЧР – организовать такой канал и расценивать критику линейных менеджеров не как желание «покуситься» на собственную компетентность, а как повод к поиску слабых мест кадровых процессов. За социально значимые результаты управления персоналом несут совместную ответственность все организационные субъекты, просто необходимо правильно распределить полномочия.

Таким образом, подход О.В. Арлашкиной включает такие элементы системы управления людьми в организации, как: философия, цели, принципы, функции, методы, структура, технологии, практики и процедуры, а также характеристики человеческих ресурсов и результатов труда.

И, в заключение, обратимся к стандартам в области управления персоналом, которые также могут дать нам список ключевых направлений в данной области.

Согласно добровольному стандарту профессиональной деятельности в области кадрового менеджмента, принятому Национальным союзом кадровиков России, основными направлениями деятельности специалистов в сфере управления персоналом являются:

- организационное развитие;
- законодательство;
- кадровое делопроизводство и кадровый учет;
- внутренние коммуникации;
- подбор и адаптация персонала;
- обучение и развитие персонала;
- оценка персонала;
- мотивация и стимулирование персонала;
- организация и оплата труда.[25]

Анализируя материалы профессионального стандарта специалиста по управлению персоналом, мы сделали следующие выводы. Основной целью профессиональной деятельности специалиста по управлению персоналом является обеспечение эффективного функционирования системы управления персоналом для достижения целей организации.

Основу системы управления персоналом составляют обобщенные трудовые функции, которые, в свою очередь, раскрываются в конкретных трудовых функциях. К обобщенным трудовым функциям относятся:

1) Документационное обеспечение работы с персоналом(включает ведение организационно-распорядительной и кадровой документации, а также администрирование данного процесса).

2) Деятельность по обеспечению персоналом (предусматривает сбор информации о потребностях организации в персонале, поиск, привлечение, подбор и отбор персонала, а также процесс администрирования данной деятельности).

3) Деятельность по оценке и аттестации персонала (включает организацию оценки и аттестации персонала с обязательным администрированием).

4) Деятельность по развитию персонала (направлена на организацию и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, организацию обучения, адаптации и стажировки персонала, администрирование данного процесса).

5) Деятельность по организации труда и оплаты персонала (формирует организацию труда и его оплаты, включая также администрирование).

6) Деятельность по организации корпоративной социальной политики (включает разработку и реализацию корпоративной социальной политики, администрирование данного процесса).

7) Операционное управление персоналом и подразделением организации (предусматривает разработку и реализацию системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения, администрирование процессов и документооборота по данному направлению).

8) Стратегическое управление персоналом организации (направлена на разработку и реализацию системы стратегического управления персоналом и администрирование процессов и документооборота по данному направлению).[3]

Данные функции реализуются на трех квалификационных уровнях, которые представляют собой оперативный, тактический и стратегический уровни. Таким образом, можно сказать, что по профессиональному стандарту система управления персоналом является значимой подсистемой управления, реализуемой по классическим принципам менеджмента.

На стратегическом уровне система управления персоналом по проф стандарту состоит из двух частей: системы операционного управления и системы стратегического управления. Система операционного управления предусматривает управление персоналом на среднем уровне иерархии (руководитель кадровой службы, подчиняющийся высшему менеджменту) и

направлена на реализацию обобщенных трудовых функций в режиме реагирования и внесения предложений. Система стратегического управления подразумевает управление персоналом на высшем уровне иерархии (директор по персоналу, подчиняющийся первому лицу организации) и нацелена на выработку стратегической концепции деятельности в управлении персоналом, аудит и контроллинг кадровых процессов.

В таблице 1.1 представлен сравнительный анализ трудовых действий по разработке систем операционного и стратегического управления персоналом. Из таблицы видно сходство некоторых действий, которые различаются уровнем ответственности (на стратегическом он явно выше) и уровнем необходимых знаний и умений. Стратегическое управление персоналом предусматривает более глубокое знание организационных систем, включая корпоративную культуру, бюджет, организационную структуру, основные подсистемы управления персоналом, а также постановку стратегических целей с более длинным временным горизонтом и более значимыми для организации последствиями. Операционное управление персоналом, опираясь на меньший уровень ответственности, тем не менее, отличается от стратегического не содержательным наполнением, а средним временным горизонтом и менее значимыми целями, которые обеспечивают организацию персоналом на краткосрочном этапе.

Таблица 1.1 – Сравнительный анализ трудовых действий по разработке основных систем управления персоналом

Стратегическое управление персоналом	Операционное управление персоналом
1	2
Анализ успешных корпоративных практик по организации стратегического управления персоналом организации, организационного проектирования и взаимодействия подразделений	Анализ успешных корпоративных практик по вопросам стратегического и оперативного управления персоналом организации
Постановка стратегических целей в управлении персоналом	Постановка оперативных целей по вопросам управления персоналом

Окончание таблицы 1.1

1	2
Разработка корпоративной политики, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом	Разработка планов, программ и процедур в управлении персоналом
Разработка корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала	Разработка предложений по структуре подразделения и потребности в персонале
Формирование системы оплаты и организации труда	Разработка предложений по обеспечению персоналом, формированию систем оценки, развития, оплаты труда, корпоративным социальным программам и социальной политике
Разработка организационной структуры, планирование потребности в персонале организации	Разработка предложений о затратах и формированию бюджета на персонал
Разработка программ, принципов стандартизации, унификации, автоматизации процессов управления персоналом и безопасных условий труда	Разработка предложений по заключению договоров по управлению персоналом с поставщиками услуг и проведение предварительных процедур по их заключению
Формирование бюджета на персонал, технологий аудита работы с персоналом и контроллинга	

Таким образом, результаты теоретического исследования системы управления персоналом таковы:

1) Система управления персоналом – упорядоченная совокупность приемов, методов и технологий организации работы с персоналом, направленных на достижение общей цели. К изучению системы управления персоналом сложились разные подходы: это системный подход и управление человеческими ресурсами как система социального взаимодействия. Содержание системы управления персоналом раскрывается в ее элементах.

2) Основными элементами системы управления персоналом с точки зрения научной школы ГУУ являются подсистема общего и линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций. Подход социального взаимодействия, сформированный О.В. Арлашкиной, включает в систему управления

персоналом (УЧР) такие элементы, как: деловая стратегия организации, организационная культура, философия УЧР, цели и принципы УЧР, кадровая стратегия и кадровая политика организации. Рассмотрен также подход с точки зрения профессиональных стандартов, который выделяет в системе управления персоналом ключевые направления (добровольный стандарт НСК России) или обобщенные трудовые функции (профессиональный стандарт специалиста по управлению персоналом). Система управления персоналом реализуется на трех квалификационных уровнях: оперативном, тактическом и стратегическом, последний предусматривает разработку и реализацию систем операционного управления персоналом и стратегического управления персоналом.

АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 2 АНАЛИЗ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГКП РХ «ИППОДРОМ»

2.1 Анализ капитала

Капитал – это фундамент функционирования любого предприятия и неотделимая часть процесса жизнедеятельности организации. Он формируется, накапливается, оборачивается, реинвестируется в течение всего жизненного цикла предприятия и при эффективном его использовании обеспечивает возможность получения конечного результата деятельности коммерческой организации – прибыли. Капитал предприятия характеризует общую стоимость средств, в денежной, материальной и нематериальных формах, инвестированных в формирование его активов.

Показатели структуры и динамики активов представлены в таблице 2.1

Таблица 2.1 – Общий анализ структуры баланса за 2015 год

Актив	Сумма, тыс.руб	% к итогу	Пассив	Сумма,тыс.руб.	% к итогу
Внеоборотные Активы	27627	23,23	Собственный капитал	87820	68,48
Оборотные Активы	100216	78,79	Заемный капитал	41932	34,56
Всего	128852	100	Всего	128852	100

По данным таблицы 2.1 можно сказать, что в 2015 году внеоборотные активы предприятия составляют 23,23 % всей суммы активов. Оборотные активы составляют 78,79 % соответственно.

Источники имущества представлены и собственным капиталом 68,48 % и заемным капиталом 34,56 %, что показывает устойчивое финансовое положение предприятия ГКП РХ «ИППОДРОМ».

Для получения более точной информации необходимо оценить показатели структуры активов и пассивного капитала предприятия в 2015 году.

Данная информация представлена в таблице 2.2

Таблица 2.2 – Общий анализ структуры баланса за 2015 год

Актив	Сумма, тыс.руб	% к итогу	Пассив	Сумма,тыс.руб.	% к итогу
Внеоборотные Активы	24153	21,54	Собственный капитал	90800	75,47
Оборотные Активы	99429	75,46	Заемный капитал	32781	26,53
Всего	123582	100	Всего	123582	100

В 2015 году тенденция сохраняется. Наблюдается высокая доля оборотных активов в структуре имущества, которые составляют 75,46 %.

Доля собственного капитала возросла в 2015 году на 3880 тыс. руб. Финансирование деятельности осуществляется в большей степени за счет доли собственного, что является положительной тенденцией и показывает устойчивое финансовое положение предприятия ООО ГКП РХ «ИППОДРОМ».

Анализ активов

В содержание актив баланса входит информация о вложении капитала предприятия в конкретное имущество и материальные ценности. Рациональное размещение капитала предприятия имеет важное значения для эффективной деятельности предприятия в целом. Анализ актива баланса можно представить и как анализ имущества предприятия. Сведения о размещении капитала, имеющегося в распоряжении предприятия, содержатся в активе баланса. Аналитические данные для исследования представлены в таблице 2.3

Таблица 2.3 – Структура имущества

Актив	2014 год		2015 год	
	Сумма,тыс.руб.	% к итогу	Сумма,тыс.руб.	% к итогу
Внеоборотные активы	28637	23,23	24153	19,54
Оборотные активы	100216	78,79	99429	80,46
Всего	128852	100	123582	100

Анализ данных таблицы 2.3 свидетельствует о том, что за 2015 год сумма активного капитала ГКП РХ «ИППОДРОМ» составила 99429 тыс. руб., что

меньше показателя 2014 года на 787 тыс. руб. В структуре активного капитала в 2014 году оборотные активы составляют 100216 тыс.руб. В 2015 году, доля оборотных активов уменьшилась на 2,68 %. Понижение оборотных активов в абсолютном выражении составило 787 тыс. руб., уменьшение оборотных активов составляет 2,68 %.

Необходимо более подробно изучить его составляющие, в связи с этим, рассмотрим структуру и динамику внеоборотных активов предприятия.

Таблица 2.4 – Структура и динамика внеоборотных активов

Показатели	2014 г.		2015 г.		Отклонения	
	Сумма, тыс.руб.	%	Сумма ,тыс.ру б.	%	Сумма ,тыс.ру б.	%
Всего внеоборотных активов	28637	100	24153	100	-4484	-15,66
Основные средства	21054	73,5	16566	68,6	-4488	-21,32
Нематериальные активы	4	0,02	3	0,02	-1	-20
Доходные вложения в материальные ценности	-	-	-	-	-	
Финансовые вложения	-	-	-	-	-	
Отложенные налоговые активы	7577	26,5	7583	31,4	5	-0,78
Прочие в необоротные активы	-	-	-	-	-	

По данным таблицы 2.4 видно, что основную часть внеоборотных активов составляет основные средства, которые в 2014 году составляли 73,5 %. В 2015 году их доля сократилась до 68,6 %. Если рассматривать динамику основных средств в абсолютном выражении, то стоит отметить их уменьшение на 4488 тыс. руб.

Наряду с основными средствами внеоборотные активы так же представлены нематериальными активами, доля их в 2015 году осталась неизменной по сравнению с 2014 годом, это показывает положительный экономический аспект в текущей деятельности предприятия ГКП РХ «ИППОДРОМ».

Одним из наиболее важных элементов анализа оборотных активов организации является анализ изменения их состава и структуры. Оборотные активы являются наиболее мобильной частью капитала, от состояния которых в значительной степени зависит финансовое состояние предприятия в целом.

Структура и динамика оборотных активов представлена в таблице 2.5

Таблица 2.5 – Структура и динамика оборотных активов

Показатели	2014 год		2015 год		Отклонения	
	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
Оборотные активы – всего, в том числе:	100 216	100	99 429	100	-787	- 0,78
расходы будущих периодов						
дебиторская задолженность	59 121	60	48 205	50,5	-10 916	- 18,46
налог на добавленную стоимость	-	-	-	-	-	
Финансовые вложения	-	-	-	-	-	
денежные средства	1 564	1,6	514	0,5	-1 050	- 0,02

Согласно данным таблицы 2.5 оборотные активы на конец 2015 года составляют 99 429 тыс. руб., что на 787 тыс. руб. меньше показателя 2014 года. За 2015 год произошло уменьшение суммы оборотных активов на 0,78 %.

В структуре имущества ГКП РХ «ИППОДРОМ» отсутствуют расходы будущих периодов.

Доля дебиторской задолженности в 2014 году составляет – 60 %, в 2015 году 50,5 % наблюдается незначительный спад дебиторской задолженности, что положительно сказывается на деятельности предприятия.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что состояние текущих активов ГКП РХ «ИППОДРОМ» удовлетворительно, но требует осмотрительного принятия управленческих решений в отношении дебиторской задолженности. Важное направление анализа оборотных средств – определение их оборачиваемости, данные показатели имеют большое значение для оценки финансового состояния предприятия.

Анализ эффективности использования оборотных средств предприятия через показатель оборачиваемости приведен в таблице 2.6

Таблица 2.6 – Анализ оборачиваемости оборотных средств

Показатели	2014 г.	2015 г.
Выручка от реализации продукции (тыс.руб.)	357153	330252
Текущие активы (тыс.руб.)	100216	99429
Оборачиваемость оборотных средств	3,56	3,32
Продолжительность оборота (днях)	102,53	109,94

Оборачиваемость оборотных средств рассчитывается по формуле:

$$O_{oc} = \frac{Bp}{A_{тек}} \quad (2.1)$$

$$O_{oc2014} = 330252/99429 = 3,32;$$

$$O_{oc2015} = 35153/100216 = 3,56;$$

Продолжительность оборота рассчитывается по формуле:

$$O_6 = \frac{365}{O_{oc}} \quad (2.2)$$

$$O_{62014} = 365/3,32 = 109,94;$$

$$O_{62015} = 365/3,56 = 102,53;$$

Анализ данных таблицы 2.6 свидетельствует о том, что в 2015 году у предприятия ГКП РХ «ИППОДРОМ» общий коэффициент оборачиваемости оборотных активов составил 3,32 оборота, в 2014 году оборачиваемость оборотных средств составляла 3,56 оборота. Соответственно длительность оборота в 2015 году уменьшилась и составила 102 дней, что меньше показателя длительности оборота 2014 года, который составлял 109 день.

Большое влияние на оборачиваемость капитала, вложенного в оборотные активы, а, следовательно, и на финансовое состояние предприятия оказывает увеличение или уменьшение дебиторской задолженности. Анализ оборачиваемости дебиторской задолженности представлен в таблице 2.7

Таблица 2.7 – Оборачиваемость дебиторской задолженности

Показатели	2014 г.	2015 г.	Отклонение
Дебиторская задолженность, т.р., в т.ч.:	59 121	48 205	-10 916
Выручка от реализации продукции (тыс.руб.)	357 153	330 252	-26 901
Доля дебиторской задолженности в выручке от реализации (%)	17,7	15,5	-2
Оборачиваемость дебиторской задолженности (обороты)	6,04	6,85	0,81
Период погашения дебиторской задолженности (днях)	60,4	53,3	-7,1

Согласно данным таблицы 2.7 на конец отчетного периода сумма дебиторской задолженности предприятия в 2015 году составляет 48205 тыс. руб. или 15,5 % от суммы выручки, такая величина задолженности является приемлемой для предприятия и в данном случае оправдывается спецификой деятельности ГКП РХ «ИППОДРОМ». В 2014 году дебиторская задолженность составляла 17,7 % в доле выручки, что на 2 % больше, чем в 2015 году. В 2015 году сумма дебиторской задолженности повысилась на 10 916 тыс. руб.

Анализ пассивов

Анализ пассивной части баланса показывает, каковы величина средств (капитала), вложенных в бизнес, и степень участия различных его частей в

создании имущества. Финансовое положение организации во многом зависит от оптимальности соотношения собственного и заемного капитала. Общий анализ структуры и динамики источников представлен в таблице 2.8

Таблица 2.8 – Структура обязательств предприятия

Показатели	2014 год		2015 год		Отклонение
	Сумма, тыс.руб	% к итогу	Сумма, тыс.руб	% к итогу	
Всего источников:	128852	100	123582	100	3270
в том числе:					
собственных	86920	67,46	90800	73,47	3880
заемных	902	0,70	-	-	-
из них:					
долгосрочных	1070	0,83	1657	1,34	587
краткосрочных	42197	32,7	35466	28,7	-6731

Произошло увеличение суммы собственных источников в структуре пассивного капитала на 3880 тыс. руб. Таблица 2.8. Доля собственных источников повысилась за счет увеличения суммы нераспределенной прибыли. В 2015 году сумма заемных долгосрочных обязательств ГКП РХ «ИППОДРОМ» составляет 1 657 тыс. руб., выявлено увеличение по сравнению с 2014 годом на 587 тыс. руб., что является отрицательным фактором в деятельности предприятия.

В структуре пассивов ГКП РХ «ИППОДРОМ» увеличение собственных средств обусловлено ростом нераспределенной прибыли в 2015 году.

Таким образом, исследование структуры пассивов, указывает на удовлетворительную структуру источников средств предприятия, на благоприятную тенденцию увеличения доли собственных средств предприятия при одновременном снижении доли долгосрочных обязательств, свидетельствующую о пополнении собственных средств и снижении зависимости от внешних кредиторов.

2.2 Анализ финансового состояния

Анализ финансового состояния предприятия является одним из ключевых моментов его оценки, так как служит основой понимания истинного положения предприятия. Финансовый анализ это процесс исследования и оценки предприятия с целью выработки наиболее обоснованных решений по его дальнейшему развитию и пониманию его текущего состояния. Под финансовым состоянием понимается способность предприятия финансировать свою деятельность. Оно характеризуется обеспеченностью финансовыми ресурсами, необходимыми для нормального функционирования предприятия, целесообразностью их размещения и эффективностью использования, финансовыми взаимоотношениями с другими юридическими и физическими лицами, платежеспособностью и финансовой устойчивостью. Результаты финансового анализа непосредственно влияют на выбор методов оценки, прогнозирование доходов и расходов предприятия, на определение ставки дисконта, применяемой в методе дисконтированных денежных потоков, на величину мультипликатора, используемого в сравнительном подходе.

Таблица 2.9 – Показатели обеспеченности материальных активов источниками финансирования

Показатели	2014год	2015 год	Отклонения, тыс. руб.
Собственный капитал	86 920	90 800	3 880
Внеоборотные активы	28 637	24 153	-4 484
Собственные оборотные средства	58 283	66 647	8 364
Долгосрочные пассивы	1 070	1 657	587
Собственные и долгосрочные источники	59 353	68 304	8 951
Краткосрочные кредиты и займы	-433	-3 058	-3 491
Общая величина основных источников	58 920	65 246	6 326
Общая величина запасов и затрат	39 530	50 696	11 166
Излишек (+) или недостаток (-) СОС	18 753	15 951	-2 802
Излишек или недостаток собственных и долгосрочных источников	19 823	17 608	-2 215
Излишек или недостаток общей величины основных источников	19 390	14 550	-4 840

По данным таблицы 2.9 можно отметить, что в 2014 году предприятие ГКП РХ «ИППОДРОМ» находится в стабильном финансовом положении, однако это выполняется только при условии использования общей величины источников финансирования. Необходимо отметить, что по сравнению с предшествующим периодом произошло уменьшение данных сумм с 19 390 тыс. руб. до 14 550 тыс. руб., что является негативным моментом, так как усиливается риск появления недостатка источников для покрытия запасов и затрат.

Данная методика является относительной, поэтому для большей достоверности необходим анализ коэффициентов финансовой устойчивости для предприятия.

Таблица 2.10 – Коэффициентный анализ финансовой устойчивости

Коэффициенты	2014 год	2015 год	Отклонение	Нормативное значение
Коэффициент автономии, Кавт	0,67	0,73	0,06	$\geq 0,6$
Коэффициент обеспеченности запасов и затрат, Кобзз	1,47	1,31	-0,16	$\geq 0,7$
Коэффициент обеспеченности оборотных активов, КобАоб	0,58	0,67	0,09	$\geq 0,1$
Коэффициент маневренности, Кман	0,67	0,73	0,06	$> 0,3$

По данным таблицы 2.10 коэффициент автономии 2015 года составил 0,06, что не соответствует нормативному значению и говорит о недостаточной сумме собственного капитала ГКП РХ «ИППОДРОМ». Другими словами, данный коэфф. Показывает, что предприятие зависимо от привлечения капитала сторонних источников финансирования. Коэффициент обеспеченности запасов и затрат указывает на недостаточное количество собственных оборотных средств.

Коэффициент маневренности указывает на достаточное количество собственных оборотных средств, значение коэффициента 0,06 в 2015 году и соответствует нормативному показателю.

Таким образом, можно сделать вывод о финансово-устойчивом положении предприятия, что является хорошим показателем, поскольку предприятие не значительно зависит от сторонних кредиторов.

Ликвидность и платежеспособность

Одними из немаловажных показателей являются платежеспособность предприятия и его ликвидность.

Платежеспособность оценивается по балансу на основе характеристики ликвидности оборотных активов, которая определяется временем, необходимым для превращения их в денежные средства, для анализа ликвидности составим таблицу 2.11

Таблица 2.11 – Группировка статей баланса

Размеры в тыс. руб.

Актив	2014 г.	2015 г.	Пассив	2014 г.	2015г.
Наиболее ликвидные активы, Анл	1 564	514	Наиболее срочные обязательства, Пнс	39 960	31 125
Быстрореализуемые активы, Абр	59 121	48 219	Краткосрочные обязательства, Пкс	902	-
Медленно реализуемые активы, Амр	39 530	50 696	Долгосрочные обязательства, Пдс	1 070	1 657
Труднореализуемые активы, Атр	28 637	24 153	Постоянные пассивы, Пп	86 920	90 800
Итого:	128 852	123 582	Итого:	128 852	123 582

На основе анализа внешних признаков ликвидности и платежеспособности ГКП РХ «ИППОДРОМ» можно признать платежеспособной организацией (таблица 2.11), если соблюдаются пропорции:

$Анл > Пнс$; $Абр > Пкс$; $Амр > Пдс$; $Атр < Пп$

2014 г. Анл (1564) > Пнс (39960) – условие не выполняется

2015 г. Анл (514) < Пнс (31125) – условие не выполняется

Для предприятия условие абсолютной ликвидности в 2014 и в 2015 году не выполняется. У предприятия отсутствуют средства для оплаты наиболее срочных обязательств.

2014г. Абр (59121) >Пкс (902) – условие выполняется

2015г. Абр (48219) <Пкс (-) – условие не выполняется

В среднесрочном плане у предприятия не имеется средств для оплаты своих обязательств.

2014г. Амр (39530) >Пдс (1070) – условие выполняется

2015г. Амр (50696) <Пдс (1657) – условие не выполняется

У предприятия имеются средств для оплаты долгосрочных обязательств.

2014г. Атр (28637) <Ппост (86920) – условие выполняется

2015г. Атр (24153) < Пост (90800) – условие выполняется

Однако, в соответствии с четвертым неравенством предприятие предварительно показывает удовлетворительную финансовую устойчивость ГКП РХ «ИППОДРОМ».

Таблица 2.12 – Расчет коэффициентов ликвидности

Наименование коэффициента	2014год	2015 год	Нормативное значение
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,038	0,017	>0,05
Коэффициент критической Ликвидности	1,49	1,57	$\geq 1,0$
Коэффициент текущей ликвидности	2,45	3,19	$\geq 1,5$

Коэффициент абсолютной ликвидности в 2015 году, имеет нормальное значение (таблица 2.12), то есть, наиболее ликвидных активов достаточно для покрытия наиболее срочных обязательств.

Анализ коэффициента критической ликвидности показывает, насколько быстро организация способна погасить краткосрочные обязательства оборотными активами. От коэффициента текущей ликвидности отличается тем, что для расчета берутся исключительно активы с высокой и средней

ликвидностью. В 2015 году данный коэффициент составил 3,19, что характеризует критическую ликвидность как достаточную.

Значение коэффициента текущей ликвидности, равный 3,19 выше нормативного значения, что отражает положительное состояние текущей платежеспособности и ликвидности ГКП РХ «ИППОДРОМ».

Показатели эффективности

Финансовые результаты деятельности предприятия характеризуются суммой полученной прибыли и уровнем рентабельности. Далее проведем анализ финансовых результатов, деловой активности и рентабельности ГКП РХ «ИППОДРОМ». В проведении анализа доходности и рентабельности предприятия заинтересованы многие категории пользователей.

Анализ финансовых результатов деятельности ГКП РХ «ИППОДРОМ» за 2014 - 2015 гг. приведен в таблице 2.13

Таблица 2.13 – Анализ финансовых результатов

Показатели	2014г.	2015 г.	Отклонения	
			Сумма, тыс.руб	%
Выручка от реализации продукции	357 153	330 252	-26 901	-7,53
Полная себестоимость	332 446	297 798	-34 648	-10,42
Управленческие расходы	29 261	29 099	-162	-0,55
Прибыль (убыток) от продаж	-4 554	3 355	7 909	-173,67
Проценты к уплате	861	3	-858	-99,65
Прочие доходы	5 088	6 553	1 465	28,79
Прочие расходы	6 342	8 440	2 098	33,08
Прибыль(убыток) доналогообложения	-6 669	1 514	8 183	-122,70
Чистая прибыль(убыток)	-6 744	873	7 617	-112,94

Как видно из таблицы 2.13 на конец исследуемого периода отмечается снижение, как выручки, так и себестоимости продукции на 26 901 тыс.руб. и на 34648 тыс. руб. соответственно. Относительное изменение за исследуемый период по снижению выручки оставило 7,53 %, по снижению себестоимости 10,42%.

Финансовый результат от продажи продукции в 2015 году составил прибыль 3 355 тыс. руб. ГКП РХ «ИППОДРОМ» по основной деятельности является рентабельным.

Привлеченный капитал может работать с разной результативностью, для анализа сопоставим основные статьи баланса и выручку от реализации услуг за год. Сопоставление этих величин дает коэффициенты деловой активности (таблице 2.14). Коэффициенты деловой активности позволяют проанализировать, насколько эффективно предприятие использует свои средства. К этой группе относятся различные показатели оборачиваемости. Оборачиваемость активов характеризует скорость их превращения в денежную форму и оказывает существенное влияние на платежеспособность фирмы.

Таблица 2.14 – Показатели деловой активности

Показатели	2014 год	2015 год	Отклонение
Коэффициент деловой активности	2,77	2,67	-0,1
Фондоотдача основных средств	16,96	19,94	2,98
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	3,56	3,32	-0,24
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	4,17	3,82	-0,35
Коэффициент оборачиваемости заёмного капитала	8,25	8,89	0,64

Коэффициент оборачиваемости оборотных активов (средств) характеризует количество оборотов, совершаемых оборотными активами (средствами) за один год (или другой отчетный период). Как видно из Таблицы 2.14, оборачиваемость активов замедлилась на 0,1 оборота за счет замедления оборачиваемости оборотных активов. Данный факт указывает на снижение деловой активности предприятия ГКП РХ «ИППОДРОМ». Оборачиваемость основных средств (фондоотдача) в 2015 году составляет 19,94 оборота, что выше на 2,98 оборота по сравнению с 2014 годом. Данный факт показывает, что произошло снижение издержек по сравнению с предыдущим годом.

Оборачиваемость оборотных средств замедлилась на 0,24 оборота. Оборачиваемость собственных источников имущества замедлилась на 0,35

оборота, оборачиваемость заемного капитала также замедлилась на 0,64 оборота.

Для дальнейшей характеристики эффективности деятельности организации используется относительный показатель – рентабельность, комплексно отражающий степень эффективности применения материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Анализ показателей рентабельности проведем в таблице 2.15

Таблица 2.15 – Показатели рентабельности, в процентах

Показатели	2014 год	2015 год	Отклонения
Рентабельность продаж	- 1,28	1,02	2,3
Рентабельность основной деятельности	-1,37	1,13	2,5
Рентабельность активов	- 5,18	1,23	6,41
Рентабельность собственного капитала	-7,88	1,01	8,89

Рентабельность продаж отражает эффективность деятельности ГКП РХ «ИППОДРОМ» и показывает долю (в процентах) чистой прибыли в общей выручке предприятия. В данном случае можно отметить значение рентабельности продаж 1,02% в 2015 году.

Рентабельность основной деятельности отражает, какое количество прибыли получает предприятие с каждой денежной единицы, инвестируемой в производство и реализацию выпускаемой продукции, по данным таблицы рентабельность основной деятельности показывает, что предприятие получает 1,02 руб. прибыли от продаж на рубль затрат, что выше показателя 2014 года на 2,5%.

Рентабельность активов представляет собой финансовый коэффициент, показывающий, что доходность и эффективность деятельности предприятия в 2015 году составляет 1,23 %, что является положительным, так как в будущем будет приносить прибыль предприятию.

Рентабельность собственного капитала показывает эффективность использования собственных вложенных средств. В данном случае показатель

составляет 101% прибыли на собственный капитал. Как результат анализа финансовых результатов, можно отметить положительную динамику прибыли. На данном этапе анализа можно говорить о прибыльной финансовой политике предприятия.

2.3 Заключительная оценка деятельности предприятия

По результатам анализа финансового состояния ГКП РХ «ИППОДРОМ» можно сказать следующее:

В структуре активного капитала наибольшую долю составляют оборотные активы (80,46 %). Заемный капитал предприятия в 2015 году представлен краткосрочными кредитами и займами и кредиторской задолженностью. Коэффициент задолженности невысок, предприятие ГКП РХ ИППОДРОМ обладает платежеспособностью. ГКП РХ «ИППОДРОМ» обладает текущей платежеспособностью на протяжении всего исследуемого периода.

Коэффициент маневренности указывает на достаточное количество собственных оборотных активов используемых для финансирования деятельности предприятия, что показывает финансовую устойчивость предприятия.

По данным бухгалтерской отчетности основные показатели деятельности общества за исследуемый период имеют следующую динамику: произошло увеличение валюты баланса, величины оборотных активов и основных производственных фондов. Значение коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами соответствует нормативной границы. ГКП РХ «ИППОДРОМ» достаточно собственных средств, для финансовой устойчивости. Предприятие является рентабельным. Анализ ликвидности баланса позволяет сделать вывод о том, что баланс предприятия ликвиден, что подтверждается показателями финансовой устойчивости и платежеспособности. Можно дать положительную оценку политике управления

оборотными активами предприятия. Анализ динамики финансовых результатов деятельности предприятия в 2015 году стала чистая прибыль в сумме 7617 тыс. руб. Наибольшая часть прибыли предприятия сформирована за счет основной деятельности. На данном этапе анализа можно говорить о прибыльной финансовой политике предприятия. Однако, низка деловая активность предприятия, что ведет к финансовой неустойчивости организации.

Успех организации напрямую зависит от разработки, внедрения и применения эффективной системы мотивации персонала. Подсистема управления мотивацией поведения персонала позволяет способствовать повышению результативности труда каждого сотрудника и эффективности всего производства, обеспечению систематического роста квалификации персонала и стабилизации коллектива. На исследуемом предприятии основная доля персонала – это жокеи и наездники, у которых кроме привычных способов мотивации, таких как размер заработной платы, надбавки, премии, как и у всех спортсменов, имеет место сильнейшая самомотивация – это желание выиграть и получить за это вознаграждение (как материальное, так и нематериальное). Благодаря этому фактору данная часть трудового коллектива практически не нуждается в мотивации руководства. Что касается остального персонала, то к нему на предприятии, в основном, применяются меры мотивации, о которых говорилось выше (размер заработной платы, надбавки, премии).

ПРОЕКТНАЯ ЧАСТЬ 3 ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИМЕРЕ ГКП РХ «ИППОДРОМ»

3.1 Краткая характеристика организации

Согласно уставу государственное казенное предприятие Республики Хакасия «Ипподром» создано Постановлением Правительства Республики Хакасия №204 от 15.04.2011 года, действует в соответствии с Гражданским Кодексом РФ, Федеральным законом РФ "О государственных и муниципальных унитарных предприятиях" и иными нормативными актами Российской Федерации.

Полное фирменное наименование предприятия на русском языке: Государственное казенное предприятие Республики Хакасия «Ипподром». Сокращенное фирменное название предприятия: ГКП РХ «Ипподром».

Место нахождения предприятия определяется местом его государственной регистрации – город Абакан.

Предприятие является юридическим лицом, имеет круглую печать, содержащую полное фирменное наименование и указание на место нахождения предприятия.

Основным видом деятельности предприятия является тренинг, испытание и содержание спортивных лошадей, проведение конноспортивных мероприятий. Предприятие осуществляет свою деятельность в соответствии с предметом и целями деятельности, определенными законодательством, путем выполнения работ и оказания услуг в сфере сельского хозяйства.

Предприятие осуществляет следующие виды деятельности, не являющиеся основными видами деятельности:

- 1) Организация проката лошадей;
- 2) Услуги по размещению оборудования;

3) Организация мелкорозничной торговли во время проведения зрелищных мероприятий;

4) Оказание ветеринарных услуг в коневодстве;

5) Сдача в аренду имущества, закрепленного за предприятием, в установленном законодательством порядке.

Источниками формирования имущества и финансовых ресурсов предприятия являются:

1) имущество, закрепленное в установленном порядке за предприятием;

2) средства бюджета Республики Хакасия;

3) доходы, полученные от приносящей доход деятельности;

4) средства спонсоров и добровольные пожертвования граждан;

5) иные источники, не запрещенные законодательством.

Имущество и средства Предприятия отражаются на его балансе и используются для достижения целей, определенных Уставом.

Предприятие ведет налоговый учет, бухгалтерский учет и статистическую отчетность о результатах хозяйственной и иной деятельности в порядке, установленном законодательством.

При осуществлении права оперативного управления в отношении закрепленного за ним имущества Республики Хакасия Предприятие обязано эффективно использовать имущество, обеспечивать его сохранность и использовать его строго по целевому назначению.

Предприятие возглавляет руководитель, который назначается и освобождается от должности Министерством сельского хозяйства РХ.

Руководитель действует на основании срочного трудового договора, заключенного с ним Министерством сельского хозяйства РХ. Трудовой договор заключается на срок не более пяти лет.

На предприятии действует линейная организационная структура. Во главе ее стоит директор, в его подчинении находятся главный бухгалтер, начальник производственного отдела и главный механик. Рисунок 3.1

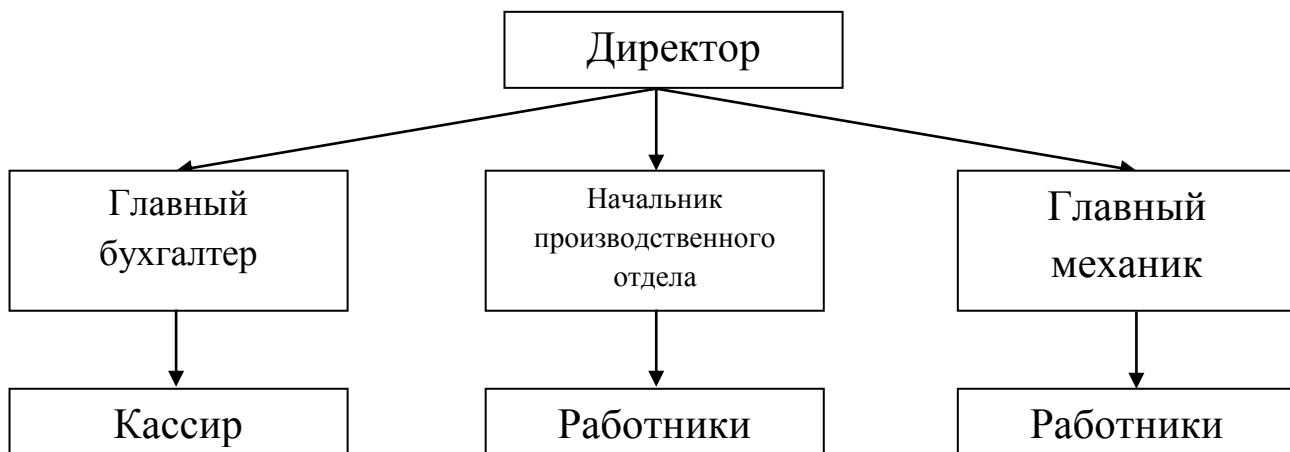


Рисунок 3.1 – Организационная структура ГКП РХ «ИППОДРОМ»

Линейная организационная структура - самая простая иерархическая структура управления. В линейной структуре управления каждый руководитель обеспечивает руководство нижестоящими подразделениями по всем видам деятельности. Достоинство - простота, экономичность, предельное единоначалие. Основной недостаток - высокие требования к квалификации руководителей.

Среднесписочная численность работников на ГКП РХ «ИППОДРОМ» в 2015 г. составляла 63 человека. При этом основная доля работников (49 чел. - 77,7%) состояла из работников, занятых в основном производстве, из которых 61,9% приходилось на постоянных работников, а 15,8% - на сезонных и временных работников.

В 2015 г. численность служащих составила 10 чел. (15,87%), из них руководителей 2 человека (3,17%), специалистов 6 (9,52%). Прочие работники составили 4 человека, т.е. 6,35% от всей численности персонала.

Среднесписочная численность работников в 2015 году составила 70 человек. При этом основная доля работников (55 чел. - 78,57%) приходилась на работников, занятых в основном производстве, из которых 64,28% приходилось на постоянных работников, а 14,28% на сезонных и временных работников.

В 2015 г. численность служащих составила также 10 человек (14,28 %), из них руководителей 2 человека (2,85 %), специалистов 6 (8,57 %). Прочие работники составили 7 человек, т.е. 10 % от всей численности персонала.

Подробный анализ динамики приема и выбытия персонала представлен на рисунке 3.2

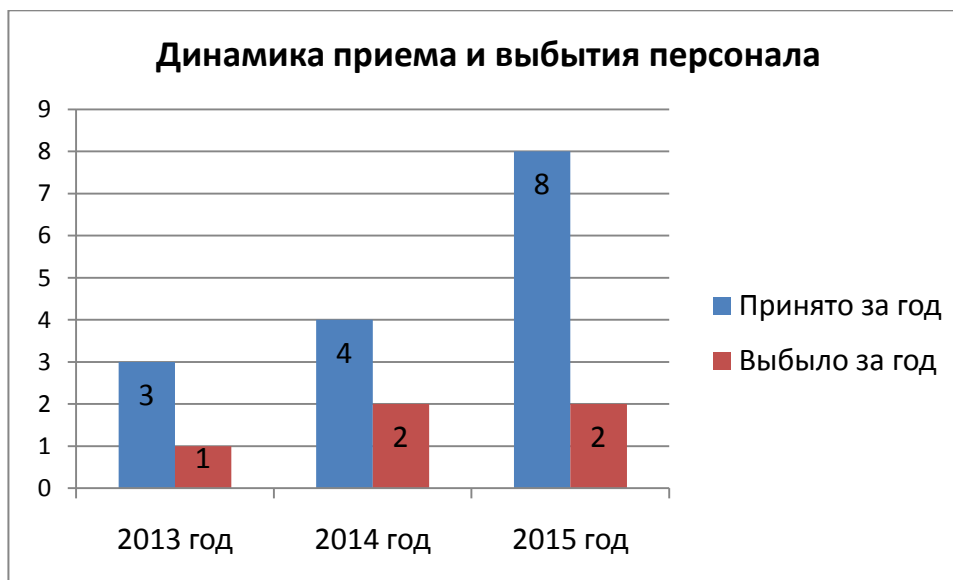


Рисунок 3.2 – Динамика приема и выбытия персонала ГКП РХ «ИППОДРОМ»

Результаты расчетов коэффициентов движения рабочей силы в ГКП РХ «ИППОДРОМ» представлены в таблице 3.2

Коэффициенты рассчитывались следующим образом:

1) Коэффициент оборота по приему = число принятых на работу, деленное на среднесписочную численность рабочих за данный период.

2) Коэффициент оборота по выбытию = число уволенных с работы, деленное на среднесписочную численность рабочих за данный период.

3) Коэффициент общего оборота = число принятых плюс число уволенных, деленное на среднесписочную численность рабочих за данный период.

4) Коэффициент восполнения работников = число работников, принятых за период, деленное на число работников, уволенных за период.

5) Коэффициент текучести кадров = число уволенных за данный период, деленное на среднесписочную численность рабочих за данный период.

б) Коэффициент постоянства состава = число работников, проработавших весь отчетный период, деленное на списочную численность работников на конец периода.

Таблица 3.2 – Анализ динамики численности персонала ГКП РХ «ИППОДРОМ»

Показатель	2014 год	2015 год	2016 год
На начало года, чел.	62	62	67
На конец года, чел.	64	64	73
Среднесписочная численность, чел.	63	63	70
Коэффициент оборота по приему, %	4,76	6,35	11,43
Коэффициент оборота по выбытию, %	1,59	3,17	2,86
Коэффициент общего оборота: %	6,35	9,52	14,29
Коэффициент восполнения работников: %	3	2	4
Коэффициент текучести кадров, %	1,59	3,17	2,86
Коэффициент постоянства состава, %	98,44	98,44	95,89

По данным анализируемого предприятия видно, что коэффициент оборота по приему с 2014 по 2015 год возрос на 6,67 (с 4,76 до 11,43), коэффициент оборота по выбытию увеличился на 1,27 (с 1,59 до 2,86). Положительным моментом в работе предприятия является снижение коэффициента текучести кадров на 0,32 (с 3,17 до 2,86) в 2015 году по сравнению с 2016 годом. Коэффициент постоянства состава работников предприятия имеет высокие значения: 98,44% работников проработали больше 12 месяцев в 2015 году, в 2016 - 95,89%. Коэффициент восполнения работников больше единицы. Это означает, что принято работников больше, чем уволено.

Необходимо отметить, что текучесть кадров приводит к большим потерям ресурсов и снижает эффективность производства. К числу возможных причин текучести кадров можно отнести перемену места жительства,

неудовлетворенность размером заработной платы, профессией, неблагоприятные условия и режим работы и труда, отдаленность жилья от места работы и другие причины. Важным средством борьбы с текучестью кадров являются: разработка мер по укреплению трудовой дисциплины, совершенствование методов повышения квалификации рабочих и форм поощрения. Большое внимание должно уделяться вопросам социальной защищенности членов трудового коллектива. Наиболее типичными направлениями социальной защиты, определяемыми трудовыми договорами, являются: оказание материальной помощи, выдача беспроцентных ссуд на строительство жилья, пособий на лечение, предоставление бесплатных путевок, единовременных пособий при уходе на пенсию, к юбилейным датам, частичная оплата питания и др.

Рассмотрим структуру персонала по полу. В 2015 г. общая численность работников на предприятии составляла 63 человека. (25 женщин и 38 мужчин), в 2016 г. 70 чел. (27 женщин и 43 мужчины). Таким образом, коллектив преимущественно мужской.

Анализ структуры персонала по его видам представлен на рисунке 3.3

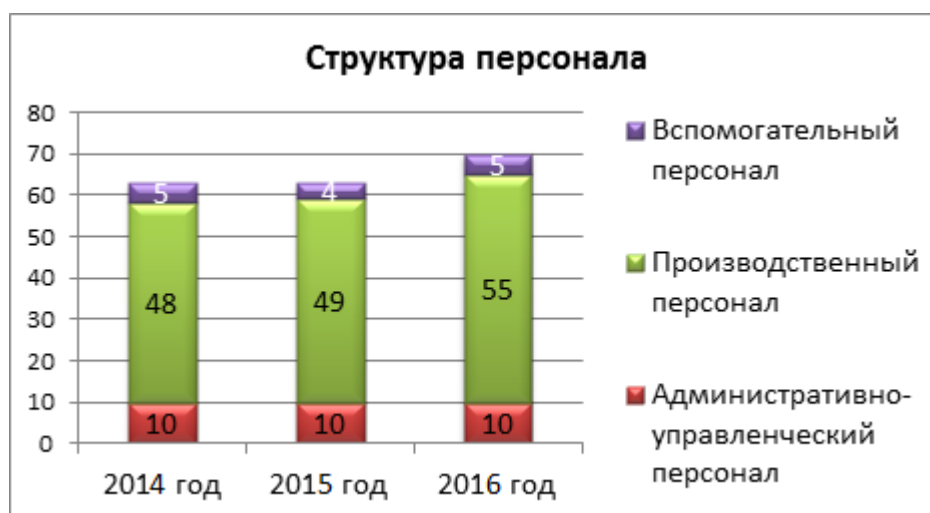


Рисунок 3.3 – Структура персонала

Как видно из рисунка, в должностной структуре работников предприятия наибольший удельный вес на протяжении всего рассматриваемого периода

принадлежит производственному персоналу. Так, в 2015 г. он составлял 77,8% (49 человек), а в 2016 г. 78,6% (55 человек). При этом административно-управленческий персонал в 2015 г. составлял 10 чел., т.е. 15,9% от всех работников, а в 2016 г. 10 чел., т.е. 14,3% от всех работников предприятия. Остальная доля принадлежит вспомогательному персоналу, в 2015 году она составила 4 человека это 6,3% от общего числа работников, в 2016 году 5 человек, это 7,2%.

Структура персонала ГКП РХ «ИППОДРОМ» по возрасту представлена на рисунке 3.4



Рисунок 3.4 – Структура персонала по возрасту

Возрастная структура сотрудников предприятия характеризуется высокой долей работников, находящихся в наиболее продуктивном для трудовой деятельности возрасте – доля работников в возрасте от 25 до 45 лет составляет более 50% от общей численности персонала.

Соотношение сотрудников по возрастным категориям на предприятии является стабильным на протяжении трех лет и тем самым обеспечивает необходимый профессионально-квалификационный состав.

В структуре персонала по уровню образования значительную долю составляют работники со средним профессиональным образованием – 40% в 2014 году, 41% в 2015 и 43 % в 2016 году. На предприятии наблюдается

тенденция к увеличению числа работников с высшим профессиональным образованием, за три года количество сотрудников этой категории увеличилось с 20 до 23 человек представлено на рисунке 3.5

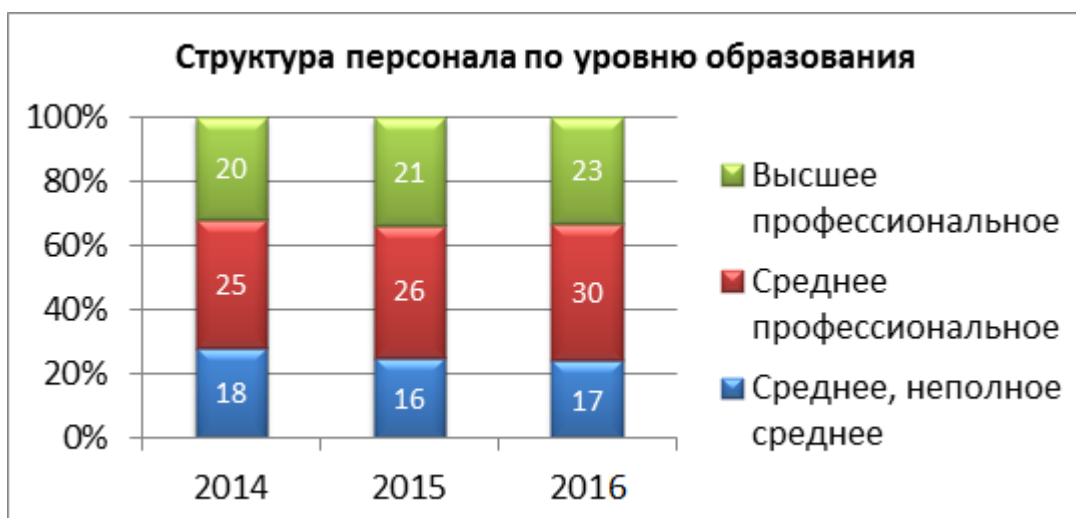


Рисунок 3.5 – Структура персонала по уровню образования

Таким образом, формирование трудового коллектива работников ГКП РХ «ИППОДРОМ» имеет положительную динамику, происходит рост численности, улучшается структура персонала.

3.2 Исследование системы управления персоналом в организации

Исследование системы управления персоналом в ГКП РХ «ИППОДРОМ» проводилось на базе структурно-функционального подхода научной школы управления персоналом Государственного университета управления с опорой на анализ каждой из подсистем, теоретическое обоснование которых было представлено в первой главе нашей работы.

Подсистема общего и линейного руководства на анализируемом предприятии, в целом, довольно успешно выполняет свои функции. Одним из факторов, способствующих этому, является малое количество структурных подразделений, что позволяет более тщательно и эффективно осуществлять контроль над реализацией управленческих решений. На ГКП РХ

«ИППОДРОМ» высшее руководство довольно часто делегирует принятие управленческих решений руководителям структурных подразделений. С одной стороны, это может негативно сказаться на эффективности выполнения поставленных задач, так как, передавая свои обязанности сотрудникам, руководитель предприятия не может быть уверен в компетентности своих сотрудников по делегируемому вопросу. Поэтому первоочередной задачей делегирования является выбор компетентного и квалифицированного специалиста. Но, с другой стороны, делегирование – это прекрасный способ ускорения определенных процессов. Наверняка на предприятии есть дела, в которых сотрудники разбираются лучше, чем руководитель. Задачи такого рода логично передавать подчиненным. Кроме того, делегирование – довольно действенный способ мотивации. Выполнение сотрудником работы руководителя предприятия повышает его уровень ответственности и стимулирует к увеличению производительности.

Подсистема планирования и маркетинга персонала на ГКП РХ «Ипподром» выполняет следующие функции:

- 1) планирование и прогнозирование потребности в персонале;
- 2) организация рекламы и поддержанием взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию персоналом.

В связи со специфической сферой деятельности предприятия при острой необходимости очень сложно найти квалифицированного сотрудника, поэтому в организации постоянно ведется планирование и прогнозирование потребности в персонале. Это связано и с наличием сезонных работ (выгон лошадей на пастбища, заготовка кормов), для выполнения которых не нужно нанимать работников на долгосрочный период. У ГКП РХ «ИППОДРОМ» заключен договор о взаимном сотрудничестве в области подготовки квалифицированных кадров с Сельскохозяйственным институтом ХГУ им. Н. Ф. Катанова, который позволяет отбирать лучших студентов данного образовательного учреждения для прохождения практик и дальнейшего трудоустройства на предприятии.

Подсистема управления учетом персонала практически отсутствует на предприятии, так как нет квалифицированного специалиста, выполняющего функции данной подсистемы. Его роль исполняет начальник производственного отдела. Это способствует неэффективному и некомпетентному отбору персонала. В действительности наиболее полно выполняется лишь одна функция подсистемы управления учетом персонала – это документационное обеспечение системы управления персоналом. На предприятии разработаны должностные инструкции каждого работника, также издаются приказы руководителя организации по личному составу (приказы об отпусках, дежурствах, взысканиях, приёме на работу и увольнению) и другие документы по кадровому делопроизводству, обеспечивающие соблюдение трудового законодательства.

С выполнением функций подсистемы управления трудовыми отношениями на ГКП РХ «ИППОДРОМ» возникают трудности. Главная из них – это возникновение ситуаций с задержкой выплат заработной платы, вследствие чего работники не раз обращались в трудовую инспекцию. Однако ключевым фактором данной проблемы не является неэффективный менеджмент. Дело в том, что основной источник финансирования предприятия – это средства государственного бюджета, значительная доля которых и формирует фонд заработной платы в организации. Но в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств государственное финансирование осуществляется нестабильно. Несмотря на наличие данной проблемы коллектив предприятия довольно дружный и сплоченный, большинство сотрудников работают вместе долгое время, что способствует отсутствию межличностных конфликтов или же скорейшему их разрешению.

Для того, чтобы работник мог выполнить установленные нормы труда, работодатель должен обеспечить нормальные условия работы. Именно поэтому подсистема обеспечения нормальных условий труда на ГКП РХ «ИППОДРОМ» функционирует на должном уровне. На предприятии созданы все условия труда, соответствующие требованиям охраны труда и безопасности

производства, обеспечено надлежащее качество материалов, инструментов и иных средств и предметов, необходимых для выполнения работ. Регулярно проводится инструктаж по технике безопасности со всеми работниками.

Подсистема управления развитием персонала содействует повышению квалификации работников организации в соответствии с задачами ее развития. Многие сотрудники ГКП РХ «ИППОДРОМ» направляются в командировки для повышения квалификации на более развитые и перспективные ипподромы, как Российской Федерации, так и ипподромы других стран. Это касается и высшего руководства. Руководитель предприятия и начальники структурных подразделений постоянно принимают участие в различных конференциях, посвященных развитию ипподромов и коневодства в России. Кроме того, в организации предпринимаются меры по введению в должность и адаптации новых работников, что позволяет недавно устроившимся сотрудникам быстро влиться в трудовой коллектив и приступить к качественному и эффективному выполнению своих должностных обязанностей.

Управление социальным развитием персонала является составной частью процесса социального управления и развития персонала. Подсистема управления социальным развитием на ГКП РХ «ИППОДРОМ» развита довольно слабо. Единственная функция, которая выполняется в данной подсистеме – это социальное страхование сотрудников в рамках трудового законодательства. Работникам предоставляется полный социальный пакет, предприятие выплачивает все социальные отчисления. Но такие функции, как, например, организация общественного питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, обеспечение детскими учреждениями и организация продажи продуктов питания и товаров народного потребления на предприятии никак не осуществляются. Это является серьезной проблемой, так как благоприятная морально-психологическая атмосфера, уверенность каждого работника в том, что он защищен от социальных и профессиональных рисков, что его вклад в достижение целей организации, инициатива и усердная работа получает

признание, справедливую оценку и достойное вознаграждение способствует высокой производительности труда.

Подсистема развития организационной структуры управления на исследуемом предприятии выполняет такие функции, как:

- 1) анализ сложившейся организационной структуры управления,
- 2) разработка штатного расписания,
- 3) разработка и реализация рекомендаций по развитию стиля и методов руководства.

Проводить анализ действующей оргструктуры в ГКП РХ «ИППОДРОМ» не составляет труда, так как она имеет линейный вид (самая простая иерархическая структура управления), а структурных подразделений на предприятии всего три. Разработкой штатного расписания в организации занимается главный бухгалтер. Оно включает в себя перечень должностей, структурного состава, штатных единиц, сведения об окладах сотрудников, месячной заработной плате и имеющихся надбавках. Необходимо помнить, что штатное расписание – это не простая формальность, а необходимый документ, наличие которого обусловлено потребностями организации. Разработка и реализация рекомендаций по развитию стиля и методов руководства возложена на начальника производственного отдела, который на основе результатов анализа организационной структуры вносит предложения руководителю организации.

Правовое обеспечение системы управления персоналом заключается в использовании средств и форм юридического воздействия на объекты управления с целью достижения эффективной деятельности организации. Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом в ГКП РХ «ИППОДРОМ» занимается:

- 1) решением правовых вопросов трудовых отношений,
- 2) согласованием распорядительных и иных документов по управлению персоналом,
- 3) решением правовых вопросов хозяйственной деятельности,

4) проведением консультаций по юридическим вопросам.

Большое значение в регулировании трудовых отношений имеют локальные акты (официальные документы организации, имеющие юридическую силу, устанавливающие нормы и определяющие порядок, приемы, формы и процедуры, необходимые в управлении работниками организации). В ГКП РХ «ИППОДРОМ» к ним относятся правила внутреннего трудового распорядка, трудовой договор и должностные инструкции. В целом подсистема правового обеспечения системы управления персоналом на анализируемом предприятии справляется с выполнением своих функций, но проблема заключается в том, что в организации отсутствует кадровая и юридическая службы, вследствие чего деятельность данной подсистемы осуществляется руководителем предприятия и руководителями структурных подразделений, что может негативно сказываться на функционировании подсистемы.

Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом занимается учетом и статистикой персонала, а также информационным и техническим обеспечением системы управления персоналом. В ГКП РХ «ИППОДРОМ» ведется статистический учет персонала, данные которого передаются в органы статистики Республики Хакасия. Недостаток статистического учета на предприятии заключается в том, что он ведется вручную, без использования автоматизированных систем учета. Компьютеризация ведения кадровых записей намного упростила бы выполнение данной функции. В организации только сотрудники бухгалтерии используют компьютерную программу для ведения бухгалтерского учета деятельности предприятия (1С:Бухгалтерия).

В ГКП РХ «ИППОДРОМ» субъектами управления персоналом являются руководитель предприятия и руководители структурных подразделений, которые осуществляют управленческую деятельность в соответствии с целями организации и в рамках трудового законодательства. Но с достижением целей часто возникают трудности, так как планирование деятельности предприятия

осуществляется на краткосрочный период, то есть большинство проблем с переменным успехом решаются только по мере их поступления.

Существенным недостатком системы управления персоналом на анализируемом предприятии является отсутствие кадровой стратегии, причина этого – опять же краткосрочное планирование, потому что кадровая стратегия имеет долгосрочный характер, поскольку формирование самой системы управления персоналом и структуры персонала требует много времени. Задачи, которые должна выполнять кадровая стратегия предприятия, представлены на рисунке 3.7

В ГКП РХ «ИППОДРОМ» ведется пассивная кадровая политика, руководство предприятия не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Кроме того, руководство работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без попыток понять причины и возможные последствия. В организации отсутствуют средства оценки труда и персонала, прогноз кадровых потребностей и диагностика кадровой ситуации в целом.

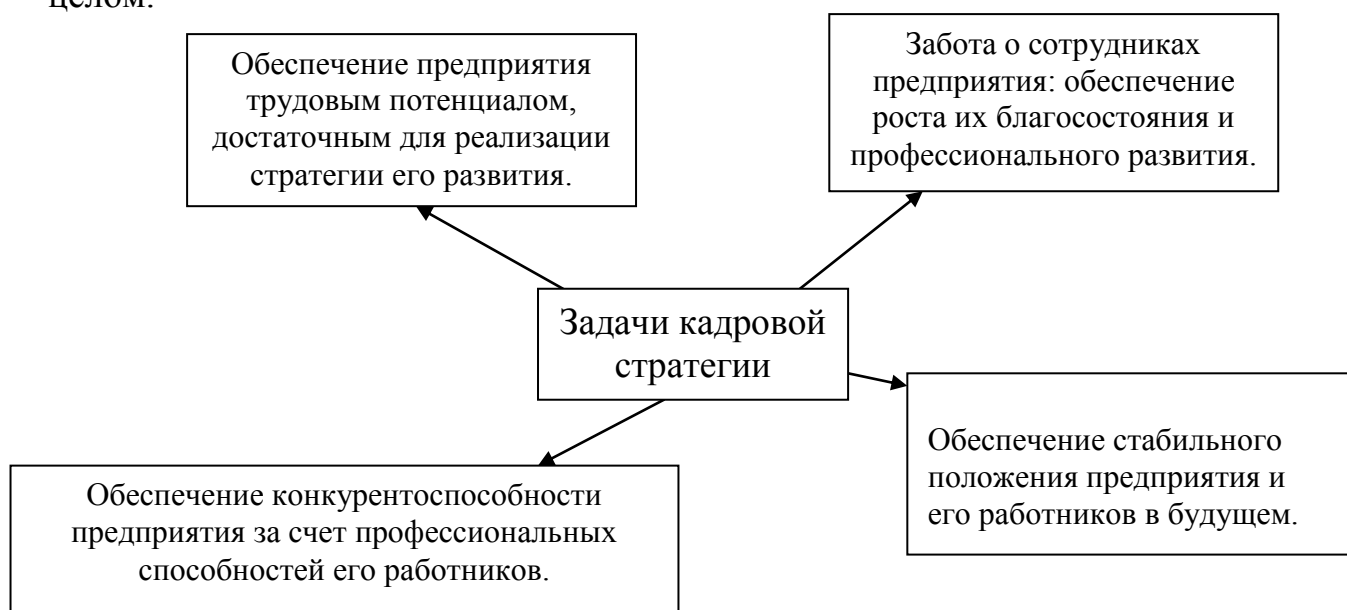


Рисунок 3.6 – Задачи кадровой стратегии предприятия.

Таким образом, анализ системы управления персоналом обнаруживает следующие проблемы в реализации основных функций:

1) Отсутствие четкого поэтапного выстраивания процесса управления персоналом, обеспечивающего системный подход.

2) Неэффективное распределение обязанностей по управлению персоналом на предприятии, плохое кадровое обеспечение системы.

3) Отсутствие внятно сформулированной кадровой стратегии и кадровой политики.

4) Неэффективный и некомпетентный отбор персонала, вследствие отсутствия специалиста по кадрам.

5) Возникновение ситуаций с задержкой выплат заработной платы.

6) Неэффективное функционирование подсистемы управления социальным развитием.

7) Отсутствие юридического сопровождения функции управления персоналом, что негативно складывается на функционировании подсистемы правового обеспечения.

3.3 Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в ГКП РХ «ИППОДРОМ»

Проведя анализ функционирования каждой из подсистем системы управления персоналом в ГКП РХ «ИППОДРОМ», нам удалось разработать ряд рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии.

Для эффективного функционирования системы управления персоналом необходимо системно выстроить процесс управления персоналом. Он должен содержать следующие этапы:

1) Определение потребности в персонале (планирование количественной и качественной потребности в персонале);

2) Обеспечение потребности в персонале (получение и анализ информации в области персонала, отбор персонала и его деловая оценка);

3) Мотивация результатов труда и поведения персонала (управление содержанием и процессом мотивации трудового поведения, управление конфликтами, использование монетарных побудительных систем: оплата труда, участие персонала в прибылях и в капитале предприятия; использование немонетарных побудительных систем: групповая организация и социальные коммуникации, регулирование рабочего времени);

4) Обеспечение процесса управления персоналом (правовое регулирование трудовых взаимоотношений, учет и статистика персонала, информирование коллектива и внешних организаций по кадровым вопросам, разработка кадровой политики);

5) Использование персонала (определение содержания и результатов труда на рабочих местах, введение персонала, его адаптация в процессе трудовой деятельности, обеспечение безопасности труда);

6) Развитие персонала (планирование и реализация карьеры и служебных перемещений, организация и проведение обучения).

Чтобы процесс управления персоналом успешно проходил все эти этапы, ГКП РХ «Ипподром» следует эффективно распределить обязанности по исполнению кадровых функций. Для текущей численности персонала (60 с лишним человек), имеющей тенденцию к увеличению, необходимо уже рассмотреть вопрос о введении отдельной штатной ставки специалиста по управлению персоналом, который будет реализовывать основные оперативные и тактические функции управления персоналом, такие как:

1) Документационное обеспечение работы с персоналом (ведение организационно-распорядительной и кадровой документации предприятия).

2) Деятельность по обеспечению персоналом (сбор информации о потребностях организации в персонале, поиск, привлечение, подбор и отбор персонала).

3) Деятельность по оценке и аттестации персонала (организация оценки и аттестации персонала).

4) Деятельность по развитию персонала (организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, организация обучения, адаптации и стажировки персонала).

Введение должности специалиста по управлению персоналом позволит работникам других структурных подразделений, которые выполняли эти функции, освободиться от этих обязанностей и полностью погрузиться в свою работу.

Указанные выше функции вновь нанятый специалист будет осуществлять совместно с начальником производственного отдела и главным механиком, курирующими основной и вспомогательный персонал. Причем специалист будет обязан осуществлять эту функцию в целом на предприятии в постоянном консультационном режиме, администрируя указанные процессы, а названные линейные менеджеры будут участвовать в реализации данных функций напрямую, управляя персоналом.

Такую функцию как деятельность по организации труда мы предлагаем оставить за начальником производственного отдела полностью, поскольку эта подсистема на предприятии реализована достаточно хорошо, данный менеджер понимает меру своей ответственности и готов ее нести.

Организацию оплаты труда на первоначальном этапе стоит оставить за главным бухгалтером в силу организационной инерции, однако, со временем и по согласованию с руководителем организации, можно переложить часть трудовых функций по данному процессу на специалиста по управлению персоналом.

По данным исследовательского центра портала Superjob.ru средняя заработная плата специалиста по управлению персоналом в Республике Хакасия — 30 тысяч рублей в месяц.[24] В год затраты составят 360 тысяч рублей, поэтому в силу дефицита бюджета мы предлагаем руководству ГКП РХ «ИППОДРОМ» разработать план мероприятий по снижению дебиторской

задолженности, которая на начало 2016 года составила 532 762 рубля. Этих средств вполне хватило бы для оплаты труда специалиста по управлению персоналом.

К основным задачам специалиста по управлению персоналом мы отнесем:

- 1) Оказание консультативной помощи линейным руководителям.
- 2) Разработку и реализацию совместно с линейными руководителями решений и кадровых мероприятий.
- 3) Собственные управленческие полномочия по выполнению соответствующих мероприятий.
- 4) Обеспечение соответствия качественных и количественных характеристик персонала целям организации.

Под качественными характеристиками персонала следует понимать:

- способности (уровень образования, объем знаний, профессиональные навыки, опыт работы в данной сфере);
- мотивация (круг профессиональных и личных интересов, стремление построить карьеру);
- свойства (личностные качества, влияющие на выполнение определенной профессиональной роли).

Деятельность по организации корпоративной социальной политики, операционное и стратегическое управление персоналом необходимо осуществлять на высшем уровне управления. В силу низкой иерархичности предприятия необходимо оставить управление данными процессами за директором предприятия, который, в силу своих обязанностей, занят этим напрямую, но неосознанно. Поэтому, для усиления вовлеченности мы могли бы рекомендовать директору пройти повышение квалификации по управлению персоналом или освоить данные функции в режиме самообучения, например, онлайн.

Руководству ГКП РХ «ИППОДРОМ» следует также совместно заняться разработкой и реализацией кадровой стратегии, помня о том, что разрабатываемая стратегия должна способствовать:

1) Усилению возможностей предприятия противостоять конкурентам на рынке труда (основными конкурентами ГКП РХ «ИППОДРОМ» на данный момент являются КСК «Золотая подкова» и КСК «Рыжая лошадь»), максимально эффективно использовать свои сильные и слабые стороны во внешнем окружении;

2) Увеличению конкурентных преимуществ предприятия посредством создания условий для эффективного использования и развития трудового потенциала, формирования компетентного и квалифицированного персонала;

3) Раскрытию способностей работников к профессиональному развитию для достижения не только целей предприятия, но и личных целей самих сотрудников.

Важными факторами, которые должны учитываться при разработке кадровой стратегии с учетом анализа внутренней и внешней среды предприятия являются:

- структура персонала (по квалификации, категориям, возрасту);
- численный состав персонала, при учете его динамики;
- эффективность затрат на персонал (оплата труда, вознаграждения, расходы на обучение);
- развитие персонала (служебное продвижение, адаптация, обучение);
- меры социальной защиты, социального страхования;
- уровень развития системы управления персоналом;
- развитие организационной культуры.

Мы предлагаем свой вариант кадровой стратегии. Для формирования компетентного и квалифицированного персонала и развития его трудового потенциала необходимо повышать уровень развития системы управления персоналом. Основной целью предприятия является развитие конного спорта и

коневодства в Республике Хакасия. Достижение этой цели невозможно без заинтересованности всех сотрудников ГКП РХ «ИППОДРОМ». Поэтому нами сформирована следующая кадровая стратегия: формирование кадрового потенциала ГКП РХ «ИППОДРОМ» для развития конного спорта и коневодства. Для реализации данной стратегии руководству предприятия следует вести постоянную работу с персоналом, то есть анализировать текущий состав персонала, развивать организационную культуру, разрабатывать и внедрять грамотную и эффективную систему мотивации, принимать меры по развитию персонала, проводить мониторинг рынка труда (как на местном уровне, так и за его пределами).

ГКП РХ «ИППОДРОМ» рекомендуется перейти от пассивной кадровой политики к активной. Для этого руководству предприятия необходимо иметь не только прогноз предстоящих кадровых проблем, но и средства воздействия на ситуацию. Введение должности специалиста по управлению персоналом и привлечение его к деятельности в области кадровой политики позволит разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней среды. Мы считаем, что активная кадровая политика будет значительно эффективнее пассивной, так как будут не только провозглашены основные цели и ценности, но и будет четко показано, как (с помощью каких средств и приемов) можно достичь оптимального состояния кадрового потенциала и что даст каждому работнику применение этих новшеств.

В целях улучшения отбора персонала мы рекомендуем после введения должности специалиста по управлению персоналом распределить обязанности по найму сотрудников между ключевыми позициями управленцев (начальник производственного отдела, главный механик и главный бухгалтер): они будут проводить оценку профессиональных качеств при подборе работников на курируемые ими должности. Специалист по кадрам обеспечивает процедуру привлечения кандидатов на вакансии, используя рекомендательный рекрутинг,

социальный рекрутинг (набор через социальные сети), взаимодействие с учебными заведениями, привлекая иные источники. Принятие решений о найме проводится совместно, мнение управленцев является решающим.

Задержка выплат заработной платы является весьма негативным фактором в системе управления персоналом предприятия, особенно, учитывая тот факт, что казенные учреждения не имеют собственных средств для решения данной проблемы. В этой связи необходим дополнительный анализ проблем финансирования, выходящий за рамки тематики данной выпускной квалификационной работы. Поэтому мы ограничимся рекомендациями по проведению мониторинга задержек и аудита соблюдения трудового законодательства силами специалистов курирующего органа власти, что поможет также решить проблему отсутствия юридического сопровождения системы управления персоналом.

Неэффективное функционирование подсистемы управления социальным развитием может быть преодолено за счет организации дополнительного исследования мотивации и потребностей трудового коллектива предприятия. Зачастую проблема даже не в том, что социальный пакет неэффективен, а в недостатке прозрачности и справедливости процессов управления социальным развитием. Выявив неудовлетворенные потребности работников, предприятие могло бы распоряжаться социальными льготами целенаправленно, не увеличивая, а грамотно перераспределяя выделенные ресурсы для обеспечения социальных льгот. Основу управления социальным развитием должны обеспечивать социальные гарантии, реализуемые в соответствии с законодательством, в следующих областях:

- 1) Занятость персонала;
- 2) Взаимоотношения сотрудников и руководства, соблюдение прав;
- 3) Условия труда и безопасности на рабочем месте;
- 4) Подготовка и образование персонала;
- 5) Разнообразие и равные возможности.

Трудовое законодательство РФ полностью позволяет организовать социальное обеспечение работников на должном уровне. Требуется лишь обеспечивать его соблюдение.

Для улучшения юридического сопровождения функции управления персоналом мы также рекомендуем обязать специалиста по управлению персоналом обеспечивать функции первичного кадрового аудита.

Таким образом, проведя анализ ГКП РХ «ИППОДРОМ» и его системы управления персоналом, мы можем сделать следующие выводы.

1) На предприятии принята линейная организационная структура. Предприятие возглавляет руководитель, который назначается и освобождается от должности Министерством сельского хозяйства Республики Хакасия. Анализ динамики численности персонала показал, что состав работников организации является стабильным, с тенденцией к увеличению. В структуре персонала значительная часть сотрудников находится в наиболее продуктивном для трудовой деятельности возрасте (от 25 до 45 лет) и имеет среднее или высшее образование.

2) Анализ функциональных подсистем управления персоналом ГКП РХ «ИППОДРОМ» показал, что большинство из них функционирует на должном уровне, однако с некоторыми подсистемами возникают трудности: подсистема управления учетом персонала на предприятии практически отсутствует, выполнение функций подсистемы управления трудовыми отношениями на осуществляется проблематично; довольно слабо развита подсистема управления социальным развитием.

Кроме того, определены такие проблемы, как: отсутствие четкого поэтапного выстраивания процесса управления персоналом, обеспечивающего системный подход; неэффективное распределение обязанностей по управлению персоналом на предприятии, плохое кадровое обеспечение системы; отсутствие внятно сформулированной кадровой стратегии и кадровой политики; неэффективный отбор персонала.

3) Для совершенствования системы управления персоналом ГКП РХ «ИППОДРОМ» были разработаны следующие рекомендации:

- для эффективного функционирования системы управления персоналом системно выстроить процесс управления персоналом, включив в него ключевые кадровые функции, такие как: качественное и количественное обеспечение персоналом, стимулирование работников, развитие и обучение, социальная поддержка;

- руководству предприятия эффективно распределить обязанности по исполнению кадровых функций, для чего ввести в штатное расписание должность специалиста по управлению персоналом, поручив ему организацию системы управления персоналом и реализацию кадровых функций в тесном взаимодействии с ключевыми управленцами;

- обеспечить реализацию кадровой стратегии, вариант которой предложен нами в данной работе: формирование кадрового потенциала ГКП РХ «Ипподром» для развития конного спорта и коневодства, для чего перейти от пассивной кадровой политики к активной;

- улучшить подбор персонала на предприятии через использование наиболее эффективных форм рекрутинга (рекомендательный и социальный рекрутинг, взаимодействие с учебными заведениями по профилю предприятия);

- усовершенствовать подсистему управления социальным развитием через введение мониторинга мотивов и потребностей работников, перераспределение ресурсов на социальное обеспечение и соблюдение гарантий трудового законодательства;

- внедрить и постоянно использовать аудит кадровых функций, проводимый силами специалиста по управлению персоналом совместно с юристами курирующего предприятие Министерства.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведя исследование основных элементов системы управления персоналом в теоретическом ключе, а также определив основные проблемы и пути совершенствования системы управления на примере ГКП РХ «Ипподром», мы получили следующие результаты.

1) Были раскрыты сущность и содержание системы управления персоналом организации. Система управления персоналом представляет собой комплекс целей, задач и основных направлений деятельности, направленных на обеспечение постоянного повышения конкурентоспособности организации в рыночных условиях, роста производительности труда и качества работы, обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

К исследованию системы управления персоналом сложились разные подходы: нами были рассмотрены системный подход и управление человеческими ресурсами как система социального взаимодействия. Содержание системы управления персоналом раскрывается в ее элементах.

2) Основными элементами системы управления персоналом с точки зрения научной школы ГУУ являются подсистема общего и линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций. Подход социального взаимодействия, сформированный О.В. Арлашкиной, включает в систему управления персоналом (УЧР) такие элементы, как: деловая стратегия организации, организационная культура, философия УЧР, цели и принципы УЧР, кадровая стратегия и кадровая политика организации. Рассмотрен также подход с точки зрения профессиональных стандартов, который выделяет в системе управления персоналом ключевые направления (добровольный стандарт НСК России) или обобщенные трудовые функции (профессиональный стандарт специалиста по управлению персоналом).

3) Дана краткая характеристика ГКП РХ “Ипподром”. Согласно уставу государственное казенное предприятие Республики Хакасия “Ипподром” создано Постановлением Правительства Республики Хакасия №204 от 15.04.2011 года, действует в соответствии с Гражданским Кодексом РФ, Федеральным законом РФ "О государственных и муниципальных унитарных предприятиях" и иными нормативными актами Российской Федерации.

Основным видом деятельности предприятия является тренинг, испытание и содержание спортивных лошадей, проведение конноспортивных мероприятий.

На предприятии действует линейная организационная структура. Анализ динамики численности персонала показал, что состав работников организации является стабильным с тенденцией к росту. Коэффициент текучести кадров за последние три года не превысил 3%. С 2014 по 2015 год среднесписочная численность персонала увеличилась с 63 до 70 человек. Проведен анализ структуры персонала, согласно которому значительная часть сотрудников находится в наиболее продуктивном для трудовой деятельности возрасте (от 25 до 45 лет) и имеет среднее или высшее образование.

4) Проведен анализ системы управления персоналом в ГКП РХ “Ипподром”, результаты которого позволили обнаружить следующие проблемы:

- отсутствие четкого поэтапного выстраивания процесса управления персоналом, обеспечивающего системный подход;
- неэффективное распределение обязанностей по управлению персоналом на предприятии, плохое кадровое обеспечение системы;
- отсутствие внятно сформулированной кадровой стратегии и кадровой политики;
- неэффективный отбор персонала, в том числе, вследствие отсутствия специалиста по кадрам;
- возникновение ситуаций с задержкой выплат заработной платы;

- неэффективное функционирование подсистемы управления социальным развитием;
- отсутствие юридического сопровождения управления персоналом, что негативно складывается на функционировании подсистемы правового обеспечения.

5) Для решения указанных проблем разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в ГКП РХ «ИППОДРОМ».

Для эффективного функционирования системы управления персоналом необходимо системно выстроить процесс управления персоналом, включив в него ключевые кадровые функции, такие как: качественное и количественное обеспечение персоналом, стимулирование работников, развитие и обучение, социальная поддержка.

Руководству предприятия требуется правильно распределить обязанности по исполнению кадровых функций. Прежде всего, рекомендуется ввести в штатное расписание должность специалиста по управлению персоналом, поручив ему организацию системы управления персоналом и реализацию кадровых функций в тесном взаимодействии с ключевыми управленцами: начальником производственного отдела, главным механиком и главным бухгалтером.

С учетом основных целей предприятия нами разработана его кадровая стратегия: формирование кадрового потенциала ГКП РХ «Ипподром» для развития конного спорта и коневодства. Для качественной реализации данной стратегии предприятию рекомендуется перейти от пассивной кадровой политики к активной: иметь не только прогноз предстоящих кадровых проблем, но и средства воздействия на ситуацию.

Мы также рекомендуем улучшить подбор персонала на предприятии через использование наиболее эффективных форм рекрутинга:

рекомендательный и социальный рекрутинг, взаимодействие с учебными заведениями по профилю предприятия.

Подсистема управления социальным развитием может быть усовершенствована через введение мониторинга мотивов и потребностей работников, перераспределение ресурсов на социальное обеспечение и соблюдение гарантий трудового законодательства.

Для этого, а также в целях совершенствования подсистемы правового обеспечения управления персоналом нами рекомендовано внедрить на ГКП РХ “Ипподром” аудит кадровых функций, который должен проводиться специалистом по управлению персоналом совместно с юристами курирующего предприятие Министерства. Подобное взаимодействие позволит привлекать квалифицированную поддержку для решения проблем предприятия, а также развивать правовую компетентность специалиста по управлению персоналом, от которого не в последнюю очередь зависит обеспечение работы системы управления персоналом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1) Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) (от 30.11.1994 № 51-ФЗ). Доступ из СПС «Консультант Плюс».
- 2) Трудовой кодекс Российской Федерации (от 30.12.2001 № 197-ФЗ). Доступ из СПС «Консультант Плюс».
- 3) Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» (утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 06.10.2015 №691н). Доступ из СПС «Консультант Плюс».
- 4) Устав ГКП РХ «Ипподром».
- 5) Арлашкина, О.В. Управление человеческими ресурсами: учебно-методический комплекс по дисциплине: учебное пособие – Абакан: Издательство ФГБОУ ВПО «Хакасский государственный университет им. Н. Ф. Катанова», 2015.
- 6) Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. / Пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. — СПб.: Питер, 2009.
- 7) Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник.– М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011.
- 8) Иванцевич, Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. М.: Дело, 1993.
- 9) Карпов, А.В., Ключева Н.В. Технологии управления развитием персонала. Учебник. – М.: Проспект, 2015.
- 10) Кибанов, А.Я. Оценка экономической эффективности совершенствования управления машиностроительным предприятием. – М.: МИУ, 2004.
- 11) Кибанов, А.Я., Дуракова, И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2009.

- 12) Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2015.
- 13) Одегов, Ю.Г., Абдурахманов К.Х., Котова Л.Р. Оценка эффективности работы с персоналом организации: методологический подход: Учебно-практическое пособие. — М.: Издательства «Альфа-Пресс», 2011.
- 14) Половинко, В. С. Управление персоналом: системный подход и его реализация: Монография / Под науч. ред. Ю. Г. Одегова.— М.: Информ-Знание, 2002.
- 15) Румянцева, З.П., Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2001.
- 16) Управление персоналом: учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина.- 2-е изд., перераб. и доп. [Электронный ресурс] - М.: ЮНИТИ, 2010.
- 17) Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. 3-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2005.
- 18) Управление персоналом организации: учебник / Н.Ф. Фёдорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КНОРУС, 2011.
- 19) Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров / под ред. И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2015.
- 20) Шапиро, С.А. Концепции управления человеческими ресурсами: учебное пособие / С.А. Шапиро [и др.]. – М. - Берлин: Директ-Медиа, 2015.
- 21) Алефтунова, Г.Э. Система управления персоналом // Инфраструктурные отрасли экономики: проблемы и перспективы развития. 2015. №8. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/sistema-upravleniya-personalom> (дата обращения: 07.05.2018).
- 22) Бочкарева, И.А., Бобылев, А.Ю. Проблемы управления персоналом на российских предприятиях // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. №4. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/04/2123> (дата обращения: 13.04.2018).

- 23) Меньшикова, М.А. К вопросу об управлении персоналом как системе и интегрированной подсистеме организации // Ученые записки. Электронный журнал Курского государственного университета. 2008. №3. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-ob-upravlenii-personalom-kak-sisteme-i-integrirovannoy-podsisteme-organizatsii> (дата обращения: 15.04.2018).
- 24) Менеджер по персоналу. Обзоры зарплат. Исследовательский центр портала Superjob.ru[сайт]. URL:<https://www.superjob.ru/research/articles/111430/menedzher-po-personalu> (дата обращения: 15.04.2018).
- 25) Стандарты профессиональной деятельности в области кадрового менеджмента. URL: http://standards.kadrovik.ru/n_standards.php (дата обращения: 15.03.2016)
- 26) Структура системы и подсистем управления персоналом. URL: <http://www.hr-portal.ru/article/struktura-sistemy-i-podsistem-upravleniya-personalom> (дата обращения: 15.04.2018)